谷臻小简·AI导读版

# 你最需要的10种职场能力清单

微习惯

终身成长

地理与世界霸权

成为"最后一人"

12个工作的基本

如何有效整理信息

哈佛的6堂独立思考课

十人以下小团队管理手册

格调——社会等级与生活品味

黑匣子思维——我们如何更理性地犯错




浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD



后浪出版公司

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

谷臻小简·AI导读版

# 你最需要的10种职场能力清单







浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD
后浪出版公司


黑匣子思维—我们如何更理性地犯错

格调—社会等级与生活品味

十人以下小团队管理手册

哈佛的6堂独立思考课

如何有效整理信息

12个工作的基本

成为“最后一人”

地理与世界霸权

终身成长

微习惯

# 总目录

黑匣子思维—我们如何更理性地犯错

格调——社会等级与生活品味

十人以下小团队管理手册

哈佛的6堂独立思考课

如何有效整理信息

12个工作的基本

成为“最后一人”

地理与世界霸权

终身成长

微习惯 简单到不可能失败的自我管理法则

谷臻小简·AI导读版

# 黑匣子思维——我们如何更理性地犯错

作者：马修·萨伊德

译者：孙鹏

制度的缺陷、人性的弱点和对数据的偏见等因素，让失败成为现实中不可避免的一部分。




 浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD

 后浪出版公司

# 黑匣子思维——我们如何更理性地犯错

马修·萨伊德 著

本书由江西人民出版社出版、后浪出品

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 黑匣子思维——我们如何更理性地犯错

马修·萨伊德 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011600-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



# 谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听

喜马拉雅

# 目　录

第一部分 对失败的态度之差 从医疗业到航空业

第二部分 认知的弱点 人类犯错的心理根源

第三部分 重复与对照 应对复杂问题的试错策略

第四部分 小进步与大飞跃 精进细节，百炼创新

第五部分 因小失大 问责倾向的二次伤害

第六部分 拥抱失败 创造不畏失败的成长文化

尾声：放眼全局

# 第一部分 对失败的态度之差 从医疗业到航空业

## 第1章 一台常规手术

### 无法插入的导气管

伊莱恩患鼻窦疾病已有几年，经过咨询后，准备到医院做手术，医生跟她说只是个常规手术。一流的医疗设备，一流的医生，一流的麻醉师，但在麻醉后要放喉罩时却出了问题,“喉罩”是在病人被麻醉时用来辅助呼吸的工具。在伊莱恩被麻醉12分钟后，医生仍然无法将喉罩放入她口中，伊莱恩即将面临的是致命脑损伤。护士想到一个办法，气管切开术，但是当她提议时医生都在忙着想办法将喉罩插入，并未有人注意到她。经过20分钟，医生终于帮伊莱恩把血氧饱和度恢复到90%，但是她脑部扫描显示出了毁灭性的损伤。在经历13天的昏迷后，伊莱恩最终去世，年仅37岁。

### 失败的闭路循环

航空业对待失败的态度是鲜明而坚决的，每架飞机都装有两个几乎无法被破坏的黑匣子。一个记录着发往机上电子系统的操作指令，另一个记录着驾驶舱内的对话与声音。一旦事故发生，黑匣子将被打开，记录的数据将被分析，事故的原因也就一目了然了。这样做保证了操作规程会得到修正，避免重蹈覆辙。正是由于这种方法，航空业逐步创下了骄人的安全记录。

在医疗业，情况却与此截然不同。经过全面的调查研究后，每年

仅在美国就有约100万患者因为诊疗过程中的错误而受到伤害，12万人因此死亡。这相当于每24小时就有两架大型喷气式客机从空中坠落。

医疗问题只是人类那漫长的“逃避史”中的短短一章。如果能直面这一点，不但医疗业会大有改观，商业、政治和人类生活的方方面面都会得到进步。面对失败的进取态度是一切行业取得成功的基石。尽管想法不同，但每个人都明白，我们很难接受自己的失败。而一旦我们生活中的重要方面发生了失败，这种拒绝接受失败的感觉会变得无以复加。我们掩盖错误，不只是为了在他人面前保护自己，就连在面对自己时，我们也想自我保护。

本书主张我们重新定义自身与失败之间的关系，无论是作为个人、组织还是整个社会。在继续之前，我们有必要明确一个概念“闭路循环”。本书中提到的“闭路循环”指的是关于错误和缺点的信息被人为曲解或忽视，导致失败发生后无法进步；而“开路循环”则指向进步，因为有关错误的反馈信息得到了妥善的处理。

## 犯错＝无能

一种逃避责任的思维深深根植于医疗行业的观念之中。这并非职业骗子使用的诈骗手段，这样做也不全是为了避免法律诉讼。而是在别人眼里，医生受过漫长、艰苦而昂贵的教育，理所当然不能犯错。这种想法的结果就是使医疗失误被排斥与羞辱。总体来说，犯错就等于无能。”

失败不会被当成控诉某一位飞行员的理由，而会被视为能让所有飞行员、航空公司和管理者们学习进步的一次宝贵机会。航空业不会否认失败或推卸责任，而会从失败中学习。下面我们将看到在美国联合航空173号航班空难事件中，调查员是如何工作，如何从灾难中总结教训，并把悲剧变成学习进步的机会的。

# 第2章 美国联合航空173号航班

## 在错误中发现价值

1978年12月28日下午，美国联合航空公司的173号航班从纽约肯尼迪国际机场起飞，前往目的地俄勒冈州波特兰市。机长马尔伯恩·麦克布鲁姆、副驾驶是罗德里克·毕比、飞行工程师弗里斯特·门登霍尔都是有着超长飞行经验的飞行员。乘客们的安全在这三人手中，有着可靠的保障。波特兰机场的空管向飞机发出可以降落的信号后，麦克布鲁姆拉下控制杆，准备放下起落架。但是却传来一声巨响，他们无法看到飞机下方的情景，不知道起落架是否已经全部放下，因此只好用其他方式检查。一番检查后一切迹象表明，起落架已经被成功放下了。然而，机长仍然忧心忡忡。他无法确定起落架是否就位。他明白，在没有放下起落架的情况下着陆是很冒险的。在他苦苦思索的同时，另一个问题逐渐浮出水面。飞机燃油变得越来越少。尽管副驾驶和工程师已经意识到燃油问题并提醒了机长，但机长仍然沉浸在起落架的事情上。最后燃油殆尽，飞机坠毁。

把联合航空173号航班作为研究航空系统的对象有两个理由。首先，这架航班的坠毁是航空安全史上的分水岭事件。另一个关键之处：它以一种奇特的方式，与伊莱恩·布鲁米利的悲剧产生了很多可比性。虽然一起事故发生在空中，另一起在手术室里，两者还是有着同样的基本特征。麦克布鲁姆机长满脑子想的都是起落架，而安德顿医生则一门心思地要通过口腔进入呼吸道。两个人的注意力都被局限住了。

对我们来说，重要的不是两起事故的共同点，而是两者对错误的不同反应。我们已经知道，在医疗界有着逃避责任的风气，事故会被形容为“偶发”或者“在所难免”。在航空业，情况从根本上截然不同，

航空业不会掩盖失败，也不会回避失败，航空业把失败变成了资料的宝库。人们不以犯错为耻，而是视其为学习的机会。

### 新规范的建立

这套机制对173号航班来说意味着什么呢？飞机坠毁后几分钟，美国国家运输安全委员会就组织起了一个调查团，准备详细梳理所有证据。开始研究173号航班的相关证据后，调查员们发现了一种模式。这种模式的发现不仅来源于对波特兰事故的残骸的调查，也来自与之前事故的对比。调查员发现，在这几个案例中，机组成员都失去了对时间的感觉。

“联合航空173号航班事件是一个不幸的事故，但也是一次重大的进步，自那以后，我们才明白，制度设计的缺陷经常会导致‘人为失误’的发生。这改变了整个行业的思维模式。”联合航空173号航班失事造成10人遇难，但从中吸取的教训拯救了千万人的生命。这就是我们所说的“黑匣子思维”。对航空业以外的机构来说，这种思维模式与具体的黑匣子无关，它指的是一种对经常可以在失败后的总结的教训展开调查并从中学习的意愿和决心。这种思维模式能指导人们建立一种机制和观念，让各行业从错误中学习，而不是被失败吓倒。

## 第3章 成功的伴谬

### “哈得孙河奇迹”背后

2009年1月15日下午3点25分，全美航空1549号航班获得空管许可，准备起飞。但起飞两分钟后却有黑雁卷入到了两侧引擎中，因此引擎失去了推力。紧要关头，萨伦伯格说出了他的决定。这句话事后成了世界各大媒体的头条标题：“我们要降落在哈得孙河上了。”最

终，萨伦伯格成功地把这架70吨重的飞机降落在了哈得孙河上。在这场事故中，机上人员全部生还。他之所以没有犯下错误，而成了一个英雄，正是因为一个简单而深刻的原因：他工作的这个行业已经吸取了教训。在航空业中，我们拥有的一切知识、经验手册上的每一条经验、我们的每一条操作规程，都是以某个人的死亡为代价换来的……从道德上说，我们绝不能忘记这些教训，再次犯下同样的错误。

仔细思考，你会发现，这个道理几乎适用于人类生活的方方面面。在科学研究中，从失败中学习是一个重要的方法。哲学家卡尔·波普尔指出，正是凭借对自身错误的警觉和反应，科学才能保持进步。

## 制度与意愿缺一不可

2002年，刚刚就任医疗中心首席执行官的加里卡普兰医生与其他几位管理人员共同访问了日本，在参观丰田公司的生产车间时，发现生产线上的任何人如果遇到了问题或是发现了错误，会拉动一个开关，然后车间管理人员会迅速到达事发现场查看问题，发现问题后会迅速解决。这套生产方式被称为“丰田生产体系”。后来他在医院也设置了同样的体系，他设立了一部24小时热线电话和一个在线报告系统。他称之为“患者安全警报”。现在，每个月都有大约1000起患者安全警报在弗吉尼亚-梅森医疗中心响起，这些警报揭露了从处方到护理等各方面潜在的问题。自从推行新制度以来，医院支付的责任保险费用下降了百分之七十四。这种成功并非偶然，也不是侥幸，而是一种方法。行之有效的学习文化让世界各地的医院都有了很大改观。

任重道远

近年来，医疗业界出现了很多可喜的改变，不过，仍然存在着巨大的挑战。除了缺乏从错误中学习的意愿，医疗业界还有一个问题，那就是即使发现了问题，从中学习的机会也无法被推广到整个医疗系

统，医疗业本身的性质决定它非常容易出错—但是医疗工作者却鄙视错误，从未接受过错误管理或错误调查方面的培训。借鉴航空业的经验，关键问题不在于借鉴具体的操作规程，真正需要借鉴的是态度。如果我们不改变对于错误的认识，获得成功的雄心壮志就只能是海市蜃楼。

# 第二部分 认知的弱点 人类犯错的心理根源

## 第4章 冤假错案

### 屈打成招

1992年8月17日，11岁女孩霍莉被奸杀，警方找到一名嫌疑人，在接受了4天的如同牲畜一般的对待后，警方以犯人的口供为基础拟定了一份认罪书，让他签字。但他的口供与已知的犯罪事实出入太大，警方只好在第二天继续提审里维拉，在新认罪书上删去了与事实不一致的地方，犯人在新的认罪书上也签了字。犯人被定罪判刑了，霍莉的家人也讨回了公道，恐慌情绪也开始缓和了，当地社区可以松口气了。但真的是这样吗？

我们有可能因为调整了“证据的门槛”，在减少一种错误发生的同时增加了另一种错误的发生，就像司法系统内的情况一样。虽然这两者间存在平衡问题，但要注意的是，同时减少两种错误的发生也是可能的，这就是最终的进步方向。错误的判决和坠机事故有很多相似之处。如果这些错误的判决能被彻底调查，制度的严重问题就会暴露。它们让人有机会去探寻司法制度内存在的一系列问题，从警方的调查到证据的展现，从陪审团的讨论到法官的裁决。从这些错误中学习，

我们就能对制度进行改革，保证类似的错误不再发生。

## DNA鉴定也无法推翻的错判

在1984年9月10日，研究员亚历克·杰弗瑞斯通过检验基因编码中的变化，有可能发现一种“基因指纹”。这是一种独一无二的标志，能让警方做出准确无误的身份辨别。诺贝尔奖获得者凯利·穆利斯在这一发现的基础上进行研究，最终引发了刑事犯罪学的革命-DNA技术。如果样本未受污染，检验方式正确，两个人DNA相同的概率仅有十亿分之一。这意味着在部分案件中，仅凭犯罪现场发现的DNA就能确定嫌疑人的身份。到2005年，已经有超过300人在DNA技术的帮助下沉冤昭雪。但这些冤案引出了很多问题。警方为什么抓错了人？警方的审讯手段为什么得出了错误的结论？法庭为什么做出了错误的判决等等一系列的问题。有了DNA技术后，还是有很对人仍然未能沉冤得雪，为什么？因为警方、检察官、整个司法制度，无法接受DNA证据揭露自身的缺陷。也许，关于DNA技术，最令人震惊的事实不是有多少无辜者被解救，而是推行这一技术所要面对的重重阻力。

## 认知失调

1954年秋天，一个名叫玛瑞安·基奇的家庭主妇自称与外星的神发生了灵异接触，这位神告诉她，世界将会在1954年12月21日的黎明前毁灭。基奇向她的朋友们发出警告，声称灾难迫在眉睫，基奇对他们说，真正的信徒会在末日那天得到拯救。最终世界末日没有来，飞船也没有来，但是信徒们并未因此动摇，事实上，其中一些人的信念变得更强了。按理说，这个邪教的成员本该改变对基奇超自然能力的信仰，但他们选择去修改证明他们失败的“证据”。

这件事情的重要性不在于对邪教的展示，而在于它对我们所有人

的本质的体现。人人都会有的心理机制。在面对足以对自己深信不疑的信仰形成挑战的证据时，我们更倾向于篡改这些证据，而不是转变我们自己的信仰。我们会去创造新的借口、辩护和解释。有时我们干脆会选择完全忽视这些证据。

费斯汀格的伟大成就在于证实了认知失调是一项根深蒂固的人类特性。我们越笃信自己的判断，就越容易对质疑这些判断的证据进行认知上的修正。

### 无尽的借口

布鲁姆加德在一次女孩儿强奸案中被处40年监禁，但后期经过DNA技术检测后在受害者内衣上发现的精液不属于布鲁姆加德，这有力地证明了他的清白。但是，检察官找了多种借口，并不承认误判。检察官为什么会这样做呢？唯一合理的解释就是认知失调。很多检察官都认为自己的职业不只是一份工作，更是一项使命。他们花了很多年时间接受教育，让自己达到很高的职业水准，这是一个艰难的准备过程。他们非常愿意相信自己加入的这个体系是公正的，他们无法接受他们的失误，从认知失调的角度来说，这种感觉是最具威胁性的。不难想象，他们将如何不顾一切地修正这一切，修正认知的过程是无穷无尽的。

## 第5章 理智的扭曲

### 自我欺骗与欺骗的根本差异

蓄意欺骗有一点好处，说谎的人能意识到自己的欺骗行为，并承认这是一种失败。也许这个人会对自己的工作方式进行修改，以在未来避免类似的失败。自我辩护则比这坏得多，自己骗自己的行为毁掉

了一切学习的可能。如果一个人惯于无止境地自我辩护，再加上发生认知失调后的各种心理因素的共同作用，他会让自己相信失败根本不存在，那这个人又怎么能从失败中学到东西呢？

## 消失的大规模杀伤性武器

2002年9月24日，英国准备加入伊拉克战争之前，布莱尔在英国议会下院发表演讲，称萨达姆·侯赛因拥有大规模杀伤性武器。而且他在持续制造这种武器，之后做出决定，加入伊拉克战争。在入侵伊拉克后的几个月内，这些指控都被澄清了。首先，萨达姆的部队没有使用这些威力巨大的武器来反抗装备先进的西方军事力量。其次，西方军事力量在萨达姆倒台后立即发起的寻找大规模杀伤性武器的行动也无果而终。

在对下议院的一次讲话中，布莱尔说："确实有上千个武器存放"到底是对是错？对一些抉择来说，要得到一个肯定的答案是很难的。对布莱尔来说，没找到武器并不能说明这些武器根本不存在，只能说明之前的调查员找得不够努力。另外值得注意的一点是，没有找到武器的事实反而让布莱尔更加坚定地宣称，他们一定会找到武器。这正是出现认知失调后的典型反应：我们会更强烈地保护自己的信念。12个月后，布莱尔钦定的伊拉克调查团仍然没有找到武器。

如果你觉得改变想法是无法忍受的，如果任何证据都不能让你承认错误，如果你感到自尊受到了威胁，而宁愿无止境地寻找借口，那么你实际上已经进入了闭路循环。就算有可以吸取的教训，你也不可能承认它的存在，更不可能去面对它了。

## 迟早会升的通货膨胀率

2010年11月，一些知名经济学家、著名学者和商界领袖联名发

表了一封写给时任美国联邦储备委员会主席的本·伯南克的公开信。在信中联名者们表示，当时执行的量化宽松政策“在当前形势下既非必要，也不明智”，而且“无法达到美联储期望的刺激经济的目标”。他们总结道，这一计划应该被“慎重考虑，停止执行”。

但在公开信发表后，通货膨胀率不升反降。到2015年1月，通货膨胀率已经是负数了，通货膨胀变成了通货紧缩。这些经济界权威人士的预测可以说是落空了。2014年10月，彭博新闻社邀请他们根据后来的事实对那封公开信做出反思。令人震惊的是，这些学者没有解释自己的判断为什么失败，他们根本就不觉得自己预测错了。他们觉得通货膨胀率迟早会升高，可能会急剧升高，超过最近的历史低位。

事实上，任何威胁到我们自尊的事都可能引发认知失调，认知失调现象具有普遍性。

## 试错的勇气

人们对认知失调理论有一个常见的误解，即认为它是在外部因素的刺激下产生的。如果人们的判断失误，就会为之付出很大代价，因此也就有理由去掩饰错误了。这样做的原因是，承认错误带来的名誉损失比从错误中学习带来的好处大得多。我们就是有种本能，承认错误对我们来说非常困难，即使我们愿意这么做。

还有一种与认知失调有关的心理活动，被称为“证实性偏见”。大多数人都困在狭隘错误的假设里，如同在现实生活中一样。他们唯一的出路是去犯错，结果可能发现那根本不是错误。有时，犯错不仅是找到正确答案的最快方式，而且是唯一的方式。

## 智慧和资历的反作用力

医生们有时容易忽视自己的错误，因为他们早就对这些错误进行

了粉饰。他们不是不诚实，只是这些粉饰工作往往是潜意识中进行的，因此连他们自己也意识不到。如果能对这些事故进行独立调查，这些错误就会在对“黑匣子”的分析中被揪出来，医生们会遭到质疑，并从这些错误中吸取教训，但这种独立调查几乎不存在。这意味着医生们在一次次地犯下同样的错误，同时又误以为自己不会出错。这种错觉加深了医生们的认知失调，让他们身上的绳索越套越紧。智慧与资历一旦和认知失调与自尊产生联系，就构成了当今世界前进中的最大阻力。

# 第6章 司法改革

## “李森科事件”

生物学家特洛费姆·李森科为了爬上学术界高位，抨击德国神父孟德尔创立的基因科学，高调反对这一科学界的新潮流。他经过分析，发现这种姿态能让自己更接近高层政治人物。事实上，他也确实成功了，斯大林与他共同宣布，基因学说是“资产阶级的歪理”；而另一方面，拉马克学说则获得了政府的赞同。持有不同意见的人遭到了残酷的迫害。李森科在让自己的理论免受质疑的同时也从中剥夺了一件最具价值的事：失败的可能性。他提出各种方法来提高农作物产量，但没有人去检验这些方法，因为他们害怕遭到迫害。就这样，政治命令把证伪反馈机制从科学中剥离了。这样做的结果是极具破坏性的，在这场清洗运动后，俄罗斯科学家大批凋零。这起事件对数以百万计苏联人的生活质量造成了冲击，一个重要原因是李森科鼓吹的种植技术往往不起作用。这就是不容试错的后果，李森科事件被看作科学史上最臭名昭著的丑闻之一。

## 不可靠的记忆

在九一一事件后的很多年里，一位著名的天体物理学家泰森反复讲过一个关于小布什的故事。他说，在纽约双塔遭遇袭击后的几天里，时任美国总统的小布什发表了一篇演讲。小布什在演讲中说过的话："我们的上帝是为群星命名的上帝。"在泰森看来，总统这样说是极不合适的。他表示，小布什不仅狭隘，而且无知。他表示，事实上三分之二的已知星球都有阿拉伯名称，是被穆斯林学者发现的。"我想布什根本不知道这些，"泰森说，"这会削弱他的论点。"

泰森的话产生了很大反响。它对听众产生了催眠般的效应，同时表达了尖锐的政治观点。另一方面，他的话也让布什成了一名不负责任的总统，在一个高度敏感的时刻利用这场悲剧把美国一分为二。但随后有人发现了一个问题。翻遍了九一一事件后的总统声明，却无论如何也找不到这段关于"群星"的讲话资料。尽管如此，泰森仍然坚持认为布什绝对在九一一事件后说过那些话。但在被要求提供证据的几周后，泰森终于收回了自己的话："我在此对总统公开表示歉意。我把他对"哥伦比亚"号事故丧生者的诗意安慰说成了挑起宗教对立的言论。"

这件事的意义在于，它证明了连职业科学家的记忆也并不可靠。我们不会用高清电影般的方式对自身体验进行记录。记忆更像是分布在大脑各处的系统，受到各种偏见的影响。记忆容易受到暗示，我们常常把不同经历的片段编织起来，组成一个连贯的整体。我们对每段记忆都会进行编辑。记忆的可塑性让我们在回忆过去时容易误入歧途。

## 冰山一角

在对刑事司法系统改革的探讨中，我们用了很大篇幅谈论冤假错案问题，但与此同时，我们也不应该忽视其他同样重要的问题。为将更多罪犯绳之以法，刑侦方法还有待提高。同时，还应努力减少罪犯

被无罪释放的比例。

改革这些弊端的关键在于，不要认为必须在这些目标中做出权衡取舍，不要认为不能同时进行改革。在对冤假错案的改革中也要认清这一点：改革不会削弱司法系统的威慑力。恰恰相反，改革会让司法系统更加有力。在刑事案件的审判中，这也许是最有效的审议制度了。但这就意味着这种制度不应接受检验吗？如果一些可预见的程序会导致陪审团得出错误的结论，难道不应该对这些程序做出改革，从而解决这些潜在的问题吗？

# 第三部分 重复与对照 应对复杂问题的试错策略

## 第7章 喷嘴悖论

### 计算vs测试

联合利华生产的洗衣粉有个麻烦，就是生产洗衣粉的喷嘴总是堵住，让洗衣粉凝成大大小小的颗粒。公司请了精英团队求助，他们提出了新设计，但是新设计并不管用。喷嘴还是会堵住，洗衣粉颗粒仍然大小不均，生产效率依旧低下。联合利华后来向生物学家团队求助，在经历了449次“失败”后，他们做出了理想的喷嘴。进步的取得并非建立在结构精密的计划之上，而是建立在与现实的频繁接触之上。在这样一个出色的喷嘴背后的，是那449次失败的反复测试与淘汰过程。

截至目前，我们已经知道，要想从错误中学习，有两个关键部分：第一，要有一个正确的机制—在这个机制中，改进错误被视为推动进步的方法；第二，要有能这种机制蓬勃发展的正确观念。

## 叙述谬误

如果测试方法真的这么划算，我们岂不是显然应该对自己的设想进行测试？为什么还有很多企业家、政客或者运动团体没有采取这种做法？原因在于，有一种思维在阻碍我们对设想进行测试，成为阻止我们利用进化过程的绊脚石。这种思维说来简单，但其结果却影响深远—我们总是把世界想得太简单。既然世界很简单，为什么还要费力去做什么测试呢？这种低估周遭世界复杂性的行为已经是如今人类心理学的一个被深入研究的对象，它可以用一个被称为“叙述谬误”的概念来解释。它指的是我们在事件发生后编造故事来描述自己所见的行为。

但如果误以为世界很简单，我们就不愿对策略和设想进行检验，并会在这些想法受到他人质疑或是数据挑战时变得怒气冲冲。毕竟，如果这个世界真的那么简单，就只有笨蛋才会出错了。

## 精益创业模式

两位高科技行业的企业家—安德烈·瓦尼尔和麦克·斯莱默。他们有个创意，是个免费的在线信息服务软件，他们在如何编写程序这点上产生了巨大的分歧。瓦尼尔认为应该在办公室里多花些时间把软件做得尽善尽美，这样软件就能够为数以百万计的用户提供支持。斯莱默的想法与此不同，只有在人们开始使用软件后，程序员才会发现此前没有意料到的漏洞和缺陷。必须将软件发布，接受检测，出现错误，才能让它进步。斯莱默赢得了那场辩论。公司在研发初始阶段就发布了软件，并发现了很多在准备阶段不可避免的缺陷。随着用户数量的增加，他们的设计思路也随之不断更新。结果，他们不得不重写了很大一部分代码，最终的产品成了全行业最复杂的软件。

“尽早开始试错”这一做法代表了高科技革命带来的最简洁、优雅的理念：精益创业。要阐述这一概念需要很多术语，但其根源是简单的：测试与改进的价值。要想利用失败的力量，必须充满韧性，胸怀开放。

## 平衡计划与变化

当今的问题是我们习惯遵循“弹道模型”来追求成功，即一旦确定了某个标靶，你就会去设计一个聪明的策略，想要命中靶心。这个方法存在两个问题：首先，真实世界里情况要复杂得多，变量和相互影响的因素是无穷无尽的。第二个问题更加严重：等你生产出了步枪，还没等开枪，就发现标靶已经不在原处了。这就是这个频繁变化的世界存在的问题。

我们该怎么做呢？平衡采用“自上而下”和“自下而上”两种思路，把握好事前计划与事后调整之间的平衡，你才能命中目标。在未来，成功将不仅源于智慧与天赋，还有就是发现策略中的问题并加以改进。

## 从测试中学习

叙述谬误通常就建立在直觉之上。一旦进行了正确的测试，我们就会发现，这些看上去都很好的选项，其结果竟然有着天壤之别。一些选项比其他选项效果好出不止一两倍，也不止十倍八倍。正因如此，一些最有影响力的活动人士表示，慈善业最重要的问题不是要募集多少资金，而是应该进行试验，明确解决问题的最佳方式并加强学习。与其相信别人的叙述，不如去使用进化机制的力量。

# 第8章 恐吓从善

## 监狱之行

1978年春天一个凉爽的早晨，17名来自新泽西州和纽约市的少年坐车来到拉威州立监狱，直到走进监狱大门还在说笑的这17名少年并非特例，他们代表了美国正面临的一个广泛的社会问题。他们的拉威监狱之行是“恐吓从善”项目的一部分，这个项目旨在减少犯罪数量。官方希望让这些孩子们见识一下监狱生活，看看在最高警戒下被严加看管是什么滋味，他们会感到震惊，至少能被迫改变一下行为方式。这一项目的概念是由犯人提出的，已经运行了两年。在这17名少年中，有16人在3个月后仍然没有犯罪。同时，整个项目使得重复犯罪率有了很大程度的下降。这个独特的项目有着惊人的效果。据参与项目的社区报告，在来过拉威监狱的孩子中有百分之八十至百分之九十改过自新了。这是个了不起的成功故事，传统的教化方式不能与之相比。

但是，事实证明，“恐吓从善”方式存在着一个相当大的问题：它根本没用。更严格的测试表明，参观过监狱的孩子在未来犯罪的可能性更高，而非更低这是一次不折不扣的失败，通过各种方式对孩子造成了伤害。

我们不禁要问：这怎么可能呢？数据明明显示这个项目很成功，怎么会又失败了呢？要解答这些问题，我们需要研究过去200年间最重要的科学创新之一。这一创新将带领我们深入了解闭路循环现象，并教导我们如何克服这一难题。它就是随机对照试验。

## 随机对照试验

闭路循环因人们掩盖错误的行为而得以长期存在，也因为人们粉饰错误而不是直面错误的态度而长盛不衰。目前，我们在这本书中已经分析了很多毋庸置疑的错误案例，这些案例让我们有机会分析最纯粹的失败。在现实中，很多失败并没有这么简单。如果你连自己是不

是失败了都不确定，又怎么能从失败中学到东西呢？

随机对照试验解决了这个问题。这种试验提供了一个高度清楚的检验方法，能让灰色地带变得非黑即白。这种方法把影响因素和结果相隔离，不让其他因素产生影响，这样就能够明确反馈的真正意义。闭路循环不仅是一种思维上的概念，更是对我们这个世界的现实的写照。我们的大部分想法都没有经过失败的检验。如果我们不采取行动，情况永远都不会改变。

### 恐吓从恶

美国正在逐步撤销对采用恐吓从善方法的项目的资助，但类似项目仍然在美国乃至全球各地不断出现。只要人们仍然宁愿相信故事而非数据，这种项目就不会消失。

# 第四部分 小进步与大飞跃 精进细节，百炼创新

## 第9章 边际收益

### 天空车队的成功法则

2009年，英国场地自行车队还在备战伦敦奥运会时，布雷斯福德建立了一支公路自行车队，也就是天空车队。在发布新队服的同时，布雷斯福德也向世界宣告，英国车队将在5年内成为环法自行车赛的冠军。大多数人都嘲笑他是在痴心妄想，但在2012年，布拉德利·威金斯成为首位赢得这项赛事桂冠的英国车手，提前两年完成了任务。

他是怎么做到的？布雷斯福德是如何征服两项不同的自行车赛事

的？他的回答很清楚。“这是一个边际收益问题。”他说，“如果你把一个宏大的目标分解成许多小部分，然后对每个部分加以改进，再把它们结合起来，你将获得巨大的进步。”把一个大问题分解成许多小部分，就很容易揭穿叙述性谬误。人们会更多地面对失败，但也会学到更多东西。

## 最优化循环

边际收益的意思不是在小处进行改动并期望得到很大的效果，而应该是把一个大问题分解成许多小问题，这样就能找出哪些因素在起作用，而哪些没有。这种方法建立在一个基本的经验之上：要知道某个因素是否有用，就必须把它的影响分离出来。

我们此前已经讨论过开路循环问题，也就是把策略应用于实践，然后检验其是否有效的方法，争取边际收益的方法不仅限于机械改进方面。要解决数据显示出的问题，需要判断力和创造力。这种判断力在接下来的最优化循环中也会得到测试。而如果没有反馈机制的引导，创造力也不过是纸上谈兵。

## 商业与公共政策领域的随机对照试验

无论是在商业还是别的领域，随机对照试验的结果大都取决于试验对象所处的环境。比如，一项试验证明某种方法能提升肯尼亚的教育水平，但不代表这种方法在伦敦也有效。这既是社交界的好处，也是种挑战。我们要反复进行试验，才能发现试验结论能在多大程度上被推广到其他环境中。要实现这一点，我们要建立能够进行大规模试验的空间，并降低每次试验的成本。

## 边际收益的普适性应用

表面看来，似乎只有大型企业、政府和运动团队才能采用试验获取边际收益，毕竟，对照试验往往需要大量的人力物力才能进行。但是对设想进行测试说到底是一种思维观念，需要的是思想上的诚实和从失败中学习的意愿。这样看来，边际收益就与所有行业都有关了。事实上，它与几乎一切问题都有关。

这被称为“外部效度”，代表一个随机对照试验的结果能在多大程度上被推广到其他环境中。

### 顾全大局，还是注重细节

边际收益的力量，是通过把一个大型挑战分解成许多小步骤，你就能进行严格的测试并逐步得到改进。每一步也许看上去都不起眼，但这些小的改进会慢慢累积起来，你最终会到达最优点。

但是边际收益也有局限性。通常在商业、科技等领域和日常生活中，进步并不意味着小心翼翼的试探，而是创造性的飞跃。进步意味着发挥想象力，让整个问题发生质变。实际上，这才是引领当今世界变革的最重要因素。

边际收益是追求局部最大值的策略，它只能帮你攀上第一座山，但你到达山顶后再去小步试探，无论测试方式有多么完备，也不能再向上一步了。要继续保持竞争力，必须进入一个全新的空间，开发新技术，建立全新的思维模式。

在政治、科技和商业领域，人们一直在权衡，是选择顾全大局还是注重细节？答案很简单：必须二者兼顾。对一个系统或是一个机构而言，成功意味着同时具备对整体与细节的思考能力，既要有想象力，又要有自控力，既要能投身细节之中，又要能抽身事外，从宏观角度整体看待问题。

## 第10章 失败激发创新

## 吸尘器业界的革命

人们总以为创造性的想法凭空出现，纯粹是思考的结果。他们认为创新是偶然发生的，但这其实大错特错。创新是需要投入大量工作的，同时也有其独一无二的特征。

戴森对创造力本质的思索始于他20多岁时，家里使用的吸尘器由于过滤网堵塞很快便会没了吸力，所以戴森想是否能创造出一个效率更高的吸尘器。在接下来的3年里，这个创意一直在戴森脑海中慢慢沉淀。在经过一系列的观察以及实验之后，戴森制造出第一个硬纸板气旋分离器。这个简单的创意，这个灵光乍现的时刻，最终使得戴森成为个人资产超过30亿英镑的富翁。

## 创意的生成

戴森的故事蕴含着许多道理。创新过程始于现有技术中的一个问题，甚至可被称为一个失败。如果一切都很顺利，戴森就不会有做出改变的动力了，他更不会全身心投入一项智力上的挑战。正是工程问题的本质催生了解决方案—无灰尘袋的吸尘器，创新过程是为了解答某个难题而出现的。创造性的举动首先是一种合成。这种结合行为是创造力的另一个重要特点。如果说失败让创意有了诞生的可能，那么灵光乍现的时刻则来源于原本无关的想法或技术的结合，这是一个寻找事物潜在联系以解决问题的过程。要注意，整个过程是紧密联系在一起的。正是因为遇到了不和谐的信息，我们才被迫去寻找不同寻常的联系，正如我们在此前的自由联想试验中所见的那样。

## 创意的执行

戴森的创意并没有得到支持，公司董事会对他的创意不感兴趣。因此他与一位匿名合伙人共同创业，成立了自己的公司。那位合伙人

提供了一半资本。接下来他开始尝试制作分离器，他调整了分离器的外形，试图改进分离效果。他尝试了新的尺寸和新的形状。戴森一共进行了多达5127次试验，才完善了这项技术，将其应用于吸尘器的制造中。戴森说：“如果说创意要靠大局观，开发就要从小处着眼。关键在于要同时保持两方面的注意力。”这一点正是当今世界中创造性成功得以产生的根本原因。

这些赢家，这些不是第一个想出创意却让创意大获成功的公司，它们成功的关键是什么呢？可以用一个词来解答：执行力。它并不仅指把一个创意打磨成优秀解决方案的过程，更指完美的生产过程、完整的供给链条和完善的交付手段。戴森不是第一个想到气旋式吸尘器的人，甚至不是第二个或第三个，但他是唯一坚持失败，直到让概念变为可行性方案的人。

### 失败要趁早

要激发灵感，并让想法发挥最大功效，我们不应该让自己远离失败，相反，我们应该主动与失败建立联系。我们不仅会通过正确的方式来学习，同时也要通过犯错误来学习。在错误中，我们能够学到新知识，拓展知识面，增强创造力。

进步总是这样产生的。进步是实践与理论的结合，是自上而下与自下而上两种思维的交融，是创造力与执行力的协作，是对细节与大局的并重。

# 第五部分 因小失大 问责倾向的二次伤害

# 第11章 利比亚阿拉伯航空114号航班

## 108条冤魂

1973年2月，以色列空军雷达发现一架客机正在穿越苏伊士湾，进入以色列交战地带。飞机沿着一条“带有敌意”的路线行进，与埃及战斗机的路线相同。是偏离航线了吗？有这种可能，因为埃及和西奈半岛正遭遇沙尘暴袭击，飞行员的视线会受到干扰，但以军指挥官要确保万无一失。13点56分，以空军多架“鬼怪”战斗机起飞，对客机进行拦截。3分钟后，战斗机接近了客机，确认了那是一架利比亚航空公司客机。但以军仍然怀疑，中途多次迫使客机降落。客机降落到一半时，突然向西方转向，似乎在试图逃脱。这时“鬼怪”战斗机向机翼根部开火，迫使客机降落。客机迫降后撞上了一个沙丘，发生了爆炸。事实上，利比亚阿拉伯航空公司114号航班是一架完全正常的客机。在从班加西飞往开罗的途中，这架飞机偏离了航道，误闯以色列交战地带。在机上共有113名乘客与机组成员，其中108人在最后的爆炸中殒命。在接下来的几天里，这起事件在全世界掀起了轩然大波，人们要求以色列军方领导人为这起重大惨剧负责。

然而，外界此时还不知道的是，从以色列人的角度看，这起事件应该由另外一方负责：那架客机的机组人员。说到底，他们为什么拒绝降落？当时他们离利非订机场的跑道仅有几千米，为什么他们又转向西去了？为什么他们在翼梢被击中后仍然坚持飞行？

本章主要研究谴责的心理。我们会看到，在失败与各种各样的负面事件面前，这是一种非常普遍的反应。一旦事情出了差错，我们总会埋怨别人。我们喜欢从一个高度复杂的事件中提炼出一个简单的标题，如“以色列刽子手屠杀108名无辜者”或者“渎职机组执意忽视降落指示”。

在很多意义上说，谴责属于一种叙述性谬误，是人类大脑偏见造成的一种过度简化的行为。我们还会看到，这种行为会造成难以察觉

但又实实在在的后果，会削弱我们学习的能力。在某些组织与文化中存在着一种谴责他人的本能，这种本能会营造出一股强大并能进行自我巩固的力量。如果想取得有意义的进步，就必须抗拒这种本能，抵制这股力量。

## “圆圈行刑队”

114号航班事件中，谁该为这场悲剧负责呢？是下令击落民用客机的以色列空军指挥部吗？是偏离航线、没有明白“鬼怪”战斗机指示的利比亚航空机组成员吗？是没有及时通知114号航班他们已经严重偏离航线的埃及空中交通管理中心吗？还是说，这三者都要承担责任？必须要说明的是，在调查清楚事件真相之前就急于谴责当事人是毫无道理的。

这种急于谴责的行为往往会导致一种被称为“圆圈行刑队”的现象。在这种情况下，所有人都在谴责别人。在商业、政治和军事等领域，这种情况屡见不鲜，经常在一群人互相推卸责任时发生。但在“圆圈行刑队”情况下的人们通常都在发自内心地谴责别人，他们是真的认为别人犯了错。只有全面地看问题，才能明白这些看似对立的观点其实也可以统一起来，人们才能尝试去做一些在谴责别人的情况下永远不会做的事：对体制进行改革。

## 减少谴责，提升业绩

在企业、医院和政府部门中，错误时刻都在发生，这是我们每天与这个复杂的世界发生联系时在所难免的一个部分。事实是，在企业中，谴责他人的现象比比皆是。如果能把企业的重大问题归咎于少数几个“害群之马”，从公共关系的角度来看不失为一件好事。

谴责是很常见的。管理层认为员工得到了严格的理，建立了一个

纪律严明、表现卓越的文化氛围。犯错者会被严惩。管理者觉得自己是站在患者一边，在向医护人员问责。初看上去，这些管理者似乎是正确的。问责机制似乎确实对医疗整体表现有着积极影响。埃德蒙森惊讶地发现，这些部门中的护士很少上报任何错误。尤为引人注意的是，在任务最艰巨的部门上报错误的数量还不到另一个部门的百分之十。

然而，埃德蒙森在一位人类学家的帮助下进行了更为深入的调查后发现了一些有趣的事实。在所谓纪律严明的文化氛围下工作的护士虽然上报的错误数量很少，但是实际上犯的错误却更多；而在较少谴责他人的团队中结果却恰恰相反，他们上报了更多的错误，但总体犯错的数量更少。

为什么会这样呢？其实答案很简单：正是因为较少谴责他人的团队中的护士们上报了大量的错误，他们才能从中吸取教训，避免以后出现相同问题。频繁谴责别人的团队中的护士们不敢上报错误，因为他们害怕面对后果，因此学习的机会也被浪费了。只有当从业人员相信自己上报的错误与问题会被当成学习的机会而不是谴责的理由时，这些重要的信息才能真正得到传递。医院管理层本来担心减轻惩罚力度会导致错误增加，而事实恰恰与此相反。

在较少谴责他人的部门中，管理者其实并非不够强势。在很多意义上说，他们才是最强势的领导。他们深知系统的复杂性，并愿意从错误中吸取教训。他们是黑匣子思维的有力践行者。

## 公开透明的态度

从某种意义上说，谴责也是叙述性谬误的一种形式。谴责就是把一个复杂事件简化为一个直觉性的解释："都是他的错！"当然，谴责有时也不是认知偏见的产物，而是自私自利的做法，我们在谴责别人的同时也为自己解了围。不管是个人还是团体，都可能会这样做。

在商业领域，避免谴责别人的行为非常重要。“后视偏差”是一个得到广泛研究的心理倾向。我们一旦了解了一起事件的后果，想摆脱这种后果对思维造成的影响是非常困难的。人们在这种情况下无法设身处地地从当事人的角度看问题。当事人往往面对着环境的压力，需要协调多重需要，无法预知某个决定会带来怎样的后果。这才是真正的问题所在。如果不知道什么是有益的，什么是无益的，进化过程就无法展开。这也正是公开、透明的态度并非可有可无的原因。这种态度是进步的必需品。我们无法用自上而下的方式全面了解这个复杂的世界，因此必须自下而上地发现它的秘密。在这一过程中，开诚布公的重要性几乎超过了其他一切因素。开诚布公的行为方式不仅决定了对错误的态度，还应该渗透到对战略与擢升的抉择中。这种管理方式就是追求进步的代名词。

# 第12章 第二受害者

## 狂热追责的反作用

2007年，在伦敦哈林盖，仅有17个月大的婴儿彼得·康奈利遭遇了严重的虐待与忽视导致死亡。他的母亲，母亲的男朋友以及哥哥这三名犯罪者被判有罪。就在判决公布后的第二天，媒体却齐声对另一群人发出了谴责，他们就是那些有责任保护彼得的人。

很多人相信，社工的服务质量会在这次公众狂热事件后有所改善。人们认为，即使惩罚过重，至少也会让人负起责任来。事实是，社会工作者开始大批离职。加入这一行业的人数也急剧下降。从此以后，自我保护的意识开始渗透进社会服务的方方面面。几乎所有的评论人士和学者都认为，在媒体引导的“增强责任心”舆论形成后，儿童受到的伤害反而增加了。

## 从英雄到罪犯

威廉·格伦·斯图尔特是英国航空公司最有经验的飞行员之一，1989年11月21日，他驾驶客机从巴林到伦敦的希斯罗机场，执行日常飞行任务。进入欧洲上空后，机组人员得到通知，希斯罗机场上空天气状况恶劣，浓雾让外部能见度降到仅有几米。斯图尔特必须要操作飞机进行“盲降”了，在着陆过程中要用到自动驾驶系统和其他操作系统，操作难度相当大，但并未超出斯图尔特的能力范围。

然而，因为这是一次困难操作，机长必须遵守一系列安全规定，以保证不会在压力下贸然做出着陆动作。对斯图尔特的指控很简单：他故意违反了这些规定。

按规定，机长必须在降至距地面约305米以前放弃盲降。机长必须选择进行“盘旋”，回到等待航线上以解决信号接收问题，或者选择另一个天气状况较好的地点降落。但是斯图尔特却无视这一规则，在降至305米以下后继续保持下降。直到飞机降至距地面约38米时，斯图尔特才终于下令进入盘旋状态，但此刻为时已晚。在机长启动引擎、拉升机头的同时，飞机又下降了约15米。飞机最终返还到下降高度，终于平安落地，但是只要飞机再下降约1.5米，就会与贝尔特酒店发生碰撞，机毁人亡几乎是必然的。

在大部分公众眼里，斯图尔特的过失是很明显的。虽然他最终避免了灾难的发生，但他确实违反了操作规程，我们可以理解为什么相关部门急于把事件的责任推给斯图尔特。他们希望把责任都推在飞行员身上，以逃避监管不力的谴责。

在事件发生18个月后，斯图尔特在伦敦西南部的艾尔沃思刑事法庭接受了判决。这名经验丰富的飞行员就这样成了罪犯。

然而，事实真的是这样吗？

## 远非公正

实际上机组成员到达巴林时，几乎所有人都得了肠胃炎。他们饱受肠胃炎之苦，却被要求连夜飞往希思罗，机组成员都非常专业，他们不会让肠胃不适或者疲劳影响到255名乘客的安全。后续一系列问题中，斯图尔特也已经尽了自己最大的努力。这架飞机在复飞后平稳着陆了。如果简单地看这起事件，斯图尔特似乎确实应该受到谴责。但如果我们追根究底的话，我们能看清事件背后的种种微妙因素，也能感受到斯图尔特在面对一连串突发事件时承受的巨大压力。

"11月奥斯卡"号事件表明了推卸责任而不求解决问题有多么容易。航空业对过失的态度通常都很宽容，也因此常被看作公正文化的代表行业。航空业很少进行盲目谴责，总是通过错误学习进步。
但"11月奥斯卡"号事件也说明，即使是航空业，也难以完全避免谴责倾向的影响。也许这起事件最大的意义就是提醒我们，要彻底根除谴责的本能，任重而道远。

# 第六部分 拥抱失败 创造不畏失败的成长文化

## 第13章 贝克汉姆效应

### 无数次失误的奠基

大卫·贝克汉姆是当代英格兰最杰出的足球运动员之一。贝克汉姆在其职业生涯中共有惊人的65次任意球破门纪录再加上他在运动战中的表现、防守的惊人毅力和为队友创造得分机会的能力，这称得上是一份傲人的纪录了。

他是如何锻炼出这种了不起的球技的？在6岁的时候，他就常常在伦敦东部家中的小后院里花一整个下午练习颠球了，6个月后，他

可以颠球50次了。再过6个月，他能颠200次了。到9岁的时候，他的颠球纪录是2003次。如果当时有个外人看到这一幕，准会觉得不可思议。但在母亲眼里，这不是什么天才的奇迹。她见证了造就进步的无数次失败，见证了儿子的所有挫折与失望，也见证了小贝克汉姆从每一次挫折中学习的过程。

2014年春天，我前往巴黎对贝克汉姆进行采访。“人们在谈论我的任意球时总会说那些进球。”他说，“但我一想到任意球，就会想到所有那些失误。在掌握诀窍之前，我射失了无数次。”他在整个职业生涯中都保持着这种勤奋的工作态度。在职业生涯晚期，他还在寻找进步的方法，还在从错误中吸取教训。成功者往往对失败有着与一般人的直觉不同的看法。他们像普通人一样为了成功而努力，同时又熟知失败在通往成功的道路上是多么不可或缺。他们选择接纳失败，而不是回避它。

## 两种思维模式

人类大脑在犯错时有神经变化，会发出两种独立信号，一种称之为“错误负波”，一种称之为“错误正波”。成长型思维者的脑电图中“错误正波”。信号强度比固定型思维者的要大得多，其差距可达3倍。固定型思维者的大脑仿佛对错误视而不见，没有把注意力放在错误上面。另一方面，对成长型思维者来说，错误似乎很有趣，有着极强的吸引力。另外值得注意的是，“错误正波”信号的强度与犯错后的表现改进程度有着直接的关系。

这也解释了为什么有些人能从错误中吸取教训，有些人则不能。根本的区别在于我们如何认识失败。

## “野兽训练营”

西点军校是一所为胸怀大志的美国军官提供培训的学院。它的学员必须得到国会议员或美国政府其他高层人士的私人推荐，还必须通过一系列对心理与身体的严苛考验。然而，在学员们跨入西点军校的大门后，他们必须经历一个非常艰难的开始阶段，这是一个为期6个半星期的特训，被称为“学员基本训练”。在每年的野兽营中，大约有50名学员会退学并离开西点军校，这也不算奇怪。

2004年，美国心理学家安吉拉·李·达克沃斯向美军领导人申请测定西点军校学员的“毅力值”。她的问卷远不如候选者全面评估系统复杂。做这份问卷只需要5分钟，学员们要用1到5分来衡量自己是否符合句中的描述。达克沃斯想证实，这些性格特点，尤其是渡过难关的意志力，是否能比军方复杂的候选者全面评估系统更准确地预测出哪些人可以通过野兽营。结果很清楚，问卷分数计算出来后，人们发现“毅力值”比候选者全面评估系统的预测要准确得多。

# 第14章 重新定义失败

## 最成功也最脆弱

从大脑、个人、集体和体制等层面上看，失败都是学习的途径，有时还是唯一的途径。当我们用全新的眼光看待失败，成功也会同时具有令人振奋的新意义。能力不再是一成不变的、只有伟大的个人或集体才具备的固定优势，而是动态的，会随着我们拓展知识边界的努力而越变越强。我们不会再为自己已经具备的知识而骄傲自满，不会再在别人指出我们知识的漏洞时产生抵触情绪。

我们会像伟大的科学家们那样，带着求知的目光望向无穷无尽的未知，勇敢地踏入这一广阔的领域，发现新问题并找到新的解决方法。

没有人是生来害怕失败的。这不是一种本能，而是随着我们长大

而逐渐发展的观念。很小的孩子是完全不怕失败的，他们很乐于尝试新鲜事物，学习速度非常快。我们要做的是让失败有价值，要善于失败。

## 失败与创业精神

在美国，企业家们勇于冒险，在初次尝试遭遇失败后也很少放弃。在日本，企业文化却非常不同。由于社会和经济历史方面的复杂原因，日本人很以失败为耻。在这里，失败不会被当成学习的机会，而是无能的证明。这是典型的固定型思维模式。

现在再来看看创业的相关数据。根据世界银行的统计，在经济合作与发展组织成员国中，日本每年新出现的企业数量最少。2013年，日本新企业的数量仅为美国的三分之一。这种差异当然会对企业和整体经济产生影响。沃顿商学院的一份报告显示："创业相对匮乏的情况是日本过去20年间经济疲软的原因之一。"而在美国，创业精神则被认为是国家成功的基石："调查显示，机会驱动的创业精神是现代市场经济成长的活力之源。"

## 自我妨碍的悖论

为了了解错误态度是如何影响进步的，让我们最后再来看一种最让人不解的行为：自我妨碍。在商业、教育领域和家庭生活中，都有人对这种行为做过研究。这种行为反映了人们会如何不顾一切地保护自尊，即使以自己的未来为代价也在所不惜。

在日常生活中，人们往往会在事后找借口。这些借口不会减轻我们的失调感，因为它们实在站不住脚。但自我妨碍行为比这复杂得多。不是事后草草拼凑的理由，而是事前就精心安排好的。这是一种未雨绸缪的策略，目的是减轻失调感。

表面上看来，自我妨碍行为令人费解：年轻的运动员在重大比赛前几周停止刻苦训练；销售人士在重要的商品宣传活动前不去了解相关信息；聪明的大学生在关键考试前突然决定要去喝个烂醉。但是，以固定型思维模式为前提看这个问题，就说得通了。正是因为要参加的活动太重要，因此失败才可怕，所以他们才会不顾一切地为可能的失败寻找借口。

一些心理学家指出，自我妨碍行为在短期内是有益的。比如，如果你把某一次失败归咎于宿醉，这会在不理想的结果面前为你挽回一些颜面，但这样会让人无法吸取真正的教训。如果这种自尊如此脆弱，连一次失败都无法面对，那去保护它又有什么意义呢？简而言之，自尊心作为一种心理特点，其价值被大大高估了。如果我们担心自己可能不那么完美，就会损失学习的机会。我们真正需要的是毅力，是直面失败并从中学习的能力。

# 尾声：放眼全局

## 真理观的历史变迁

历史学家的研究表明，几乎每一个社会对世界的运行方式都有自己的理解，这种理解通常建立在神话、宗教和迷信之上。古代的社会都认为这种理解是神圣而不可侵犯的，有人胆敢反对往往会被处以死刑。掌权者不愿见到任何证明他们错误的证据。但到了人类历史的某个阶段，这一理念发生了变化。对真理的批评得到了宽容对待，甚至受到鼓励。哲学家卡尔·波普尔指出，这种变化最早在古希腊时代产生，

但具体的产生时间其实并不重要，重要的是这种变化的实际意义。这种变化为教条传统画上了句号。波普尔表示，在人类知识的进

化过程中，这是语言诞生以来最重要的时刻。

但遗憾的是，这一时期没能得以延续。从我们现在的角度看，人类知识前进的步伐戛然而止，令人措手不及。从古希腊到17世纪的大部分时间里，西方科学走进了一条死胡同。世界又回到了老旧的思维模式上。早期的宗教教义与亚里士多德的哲学相结合，形成了一个新的、神圣而不可侵犯的世界观。任何有悖基督教教义的思想都会被看作对神明的。知识是被权威人士掌握的，而非通过从错误中学习的过程发现的。因此，进步的脚步才一直被束缚，这个过程持续了远不止几十年，而是长达数百年之久。

## 社会科学的窘境

培根在17世纪就指出，自然科学走进了死胡同。而如今，社会科学也面临着同样的窘境。他们觉得自己的想法不需要试验或数据的支持，因为他们认为自己仅凭主观判断或思考就能找到正确答案。因为叙述性谬误，这种想当然的习惯根深蒂固。

科学方法也不是完美无缺的，人们必须时刻注意社会和机构性问题对进步的阻碍。这些问题包括出版偏见、同行审查制度的缺陷以及很多试验的不可复制性等。尽管我们在过去几百年的现代科学史中一直在应用试验和数据，但在社会科学中，这种手段却被忽视了。在社会科学领域，我们往往愿意相信直觉。在没有证据的情况下，叙述反而被认为更具有说服力。我们会信服坚定的主张，而这往往是直觉的同义词。

自上而下和自下而上两种方法之间的区别不仅在于行动的方式，也在于所处的层面。在系统层面上，自下而上的学习方式之所以重要，是因为适应有其必要性。而在个人层面上，这个问题则更具开放性。哪种方法能帮助一个独立的组织更快地进步呢，是反复改进直到成功，还是想出一个大胆的创意并坚持到底？换句话说，成功取决于

从错误中学习的能力。

## 我们能做什么

我们要怎么把从错误中学习的能力应用在我们的工作中和日常生活里呢？最重要的一点是要彻底改变我们对错误的认识。无论是身为企业家、老师、教练、各行从业者还是为人父母，我们都必须改变这种对错误的认识。我们不能再把错误当成一件肮脏和羞耻的事，而应该把它当成一种鞭策和教育。我们应该互相鼓励，要去尝试，去试验，去展现耐心与决心，要勇于从自我调查中学习，要有智慧与勇气去看清证据的本来面目，而不是将其幻想为我们希望它呈现的模样。一旦我们具备了这种思维模式，就能创建一种制度，把适应的力量运用到我们的生活中。

最近几年，另外一种“以失败为基础”的方法越来越频繁地出现，这就是所谓的“死前验尸法”。使用这种方法的团队会在一个计划付诸实施以前就去研究它为什么会失败，这是顶极的“尽快失败”的方法。这种方法的核心思想在于鼓励人们对自己的担忧畅所欲言，而不会因为害怕悲观论调而闭口不言。‘死前验尸’是一种低成本、高收益的方法。”

## 持续改变

从错误中学习，听上去也许是管理学的陈词滥调，会被当成老生常谈或是枯燥乏味的准则，但其实从错误中学习有着深刻的道德目的。它能拯救生命，并让人类生活变得更加美好。

谷臻小简·AI导读版

# 格调——社会等级与生活品味

作者：保罗·福塞尔
译者：梁丽真 乐涛 石涛

精确而刺痛人的社会等级指南，
畅销三十年的品味评判毒舌之作。






浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD



后浪出版公司

# 格调——社会等级与生活品味

保罗·福塞尔 著

本书由北京联合出版社出版，后浪出品

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 格调——社会等级与生活品味

保罗·福塞尔 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011602-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



# 谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听

喜马拉雅

# 目　录


第一篇 敏感话题

第二篇 解剖等级

第三篇 以貌取人

第四篇 住房

第五篇 消费、休闲和摆设

第六篇 精神生活

第七篇“一张口，我就能了解你”

第八篇 升与降：贫民化趋势

第九篇 冲破常规的另类

# 第一篇 敏感话题

尽管绝大多数美国人感到，他们的确生活在一个极其复杂的社会等级制度当中，他们甚至怀疑，正是对社会地位的种种顾虑，左右了置身其中的人们的言谈举止。然而，社会等级这个话题迄今依然显得暧昧可疑，并且经常是过于敏感的。时至今日，哪怕只是稍稍提及社会等级这个话题，也能大大地激怒别人。

社会学家保罗·布卢姆伯格在他的作品《衰落时代的不平等》中，干脆把社会等级称作“在美国遭禁的思想”，此话可是不假。通常，哪怕这个话题刚被触及，人们就开始变得烦躁不安。当两名采访人问一位妇女，她是否认为这个国家存在不同的社会等级时，她回答道：“这是我所听到过的最最肮脏的字眼！”

实际上，在面对这个问题时，人们恰恰会暴露他们对社会等级的敏感：越是感到烦恼和愤怒，越说明等级存在的真实和严酷。如果谁容易变得非常焦虑，这种倾向暗示你是一名中产阶级，你非常担心自己会下滑一个或两个等级梯级。

本书中，我的理论将主要针对社会等级问题中那些可见到的和可听到的符号，但我会主要集中在反映一个人行为选择的符号上，这意味着，我不会考虑种族因素，甚至不考虑宗教或政治因素。种族的区别显而易见，却由不得自己选择。宗教和政治观点通常由人选择，其表现除了偶尔出现在前院的圣龛或汽车保险杆上的小标贴，一般并不外露。

等级尤其应该成为一个严肃的美国话题。因为在这里，我们并没有一个世袭的头衔、地位和荣誉的体制可以从容展开分析，每一代人都不得不重新界定等级体系，这个社会比世界上任何其他社会都要变化得更快。并且，几乎是独一无二的，美国人会因为在这个社会立足

何处的问题而困惑不安。

前社会主义者，《党人评论》编辑威廉·巴列特回顾过去二十年的社会变革时总结道：“‘无等级社会’看来越来越像是一个乌托邦幻觉了。社会主义国家发展了它们自己的等级结构，”尽管那里的等级主要是建立在官僚体系和阿谀奉承的基础上，“既然无论如何都会存在等级，我们为什么不让它以更有机、更异质、更多样化的‘西方固有形式’存在下去呢？”因此，既然我们的社会存在等级，为什么我们不去尽可能地了解它呢？这个话题可能过于敏感，却也不必让它永远暧昧不明。

# 第二篇 解剖等级

美国社会里一共存在多少社会阶层？最简单的回答是：两种：富人和穷人，雇主和雇员，地主和佃农，资产阶级和贫民阶层。或者，不考虑经济和政治因素，只考虑风度和生活格调，则有绅士和无赖两种。

死亡和受伤，也许是美国最可怕的等级分界线。正是这条分界线，把听任自己的孩子在越南被杀害或遭受残暴而无能为力的父母们，与那些逃脱了这场噩梦的富有的父母们区别了开来。

两分法的确能简易而又有效地强调不公和表达痛苦。但一种三分法也同样被很多人采用，至少从19世纪起，当马修·阿诺德将他的邻人和朋友划分为上等、中等和下等三种，英国人早已普遍接受了三个等级的划分。尽管称呼“下层阶级”的英式委婉语“劳动阶层”大有取前者而代之的势头，上层、中层、下层仍是称呼这三类人的习惯性用语。

有一点最开始就要弄明白：区分这些等级的绝非只有财富一项标准。与金钱同样重要的因素还有风范、品味和认知水平。

罗素·林内斯也正是因为数年前就注意到品味、知识和感知力比金

钱更能决定人的社会等级，才提出一个三重结构的说法，即把人分为有高度文化素养的人、有一般文化教养的人和缺乏文化教养的人。

## 看不见的顶层

一个看不见的阶级。他们的钱来源于继承遗产。他们曾经喜欢炫耀和挥霍。后来，他们在媒体和大众的嫉恨、慈善机构募捐者的追逐下销声匿迹了。

不仅豪宅被藏了起来，“看不见的顶层”的成员们也纷纷从他人的窥视和探查里消失了。这一等级的人们往往会极力避开社会学家、民意测验者，以及消费调查人员们详尽的提问和计算。无人对这个等级做过细致研究，因为他们的确看不见。就像那些隐匿在遥不可及的住宅高墙背后或形形色色的小岛屿上的顶层人物一样，底层的人们也同样隐而不见。

从主要的方面来看，我们可以认为，“看不见”的顶层与底层的实际身份大致上明显地证明了一个历久不衰的原则，即所谓“两极相通”。

## 上层

顶层往下的一个等级，上层阶级，在两个主要的方面与“看不见的顶层”存在差异。首先，尽管这个阶级的财富中有很大一部分得自继承，但他们自己也从工作中挣得相当多的财富。

如果不做一些非常吸引人的工作(干起来很轻松)，他们会深感无聊甚至羞辱。他们的工作极有可能是控制银行或历史悠久的公司，主掌智囊团和基金会，或与联邦政府的行政部门一道忙于支持较古老的大学，帮忙处理外交关系顾问委员会、对外政策协会或经济发展委员

会等机构的事务。

像其他所有阶层一样，上层阶级也有它自己独树一帜的标记。例如，它会在《社会名流纪事》上出现，而中上层阶级却不可能，尽管垂涎三尺。用自己的名字命名一条街道也很可能标志一个人的上层身份，但至少必须用姓氏。

完全不吸烟是很有上层阶级风格的，不过一旦让人注意到这风格是经戒烟得来，你便立刻下降到中产阶级。

# 中上层

这个阶层的家财与上两个阶层不相上下。区别在于，其中的大部分财富，是通过诸如法律、医药、石油、航运、房产乃至更令人起敬的艺术品买卖等行业赚来的。

中上层阶级的等级标志包括在住宅里留有不少空房间，以备大批“夜客”涌入时，能模仿上层阶级好客的派头。另一个标志则是这个阶级性生活的纯洁，能打动这一阶层的女式浴袍一定是世界上最不性感的东西，男式内裤则是中上层男士们爱穿的拳击短裤。

# 等级地图

拥有最多和最完备的保龄球设施的城镇，一定是等级最低的地方。没有一份好的报纸，或者宗教气氛过于浓厚的城市，有品味的阶层不会居住。新英格兰各州，毫无疑问是美国上层阶级的心脏。

社会阶层高的人们，绝不会居住在一个与宗教预言或奇迹有牵扯的地方，比如麦加、伯利恒、法蒂玛、卢尔德或者盐湖城。值得注意的是，一些最开化的城市——像伦敦、巴黎，甚至纽约——都能安全无恙地通过这项测试。尽管用最严格的标准衡量，罗马仍会让人不大

放心，但还是比耶路撒冷要更有格调。

于是有了这样一个问题：那么，一名最高阶层的成员可能住在这个国家的哪些地方呢？纽约当然是首选，接下来是芝加哥、旧金山、费城、巴尔的摩、波士顿，也许还有克利夫兰，或者康涅狄格州、纽约州、弗吉尼亚州、北卡罗来纳州、宾夕法尼亚和马萨诸塞州深处的乡村地区，情形大致如此。

## 中产阶级

有助于我们辨认出中产阶级的是它的一本正经和心神不宁，而不是其中等水平的收入。他们依然对于别人会如何看他们感到恐惧，并且一心希望将每一件事都做得无可挑剔，但求不被他人批评。

大部分时间被当作奴隶对待的中产阶级，对实力和成就抱有一种狂热的错觉，实在是不足为怪的事情。其中一个标志便是他们对纹章证书的追求；另一个标志是他们习惯于每年发出家族通讯，报告家里人在成为“职业人士”的角逐中的最新名次。

中产阶级的另一个标志是迫切要让自己从属于什么的欲望，以及他们用购物等机械行为满足这一欲望的方式。

## 上层贫民

20世纪六七十年代的经济萧条使这个阶层陷入贫困，并逐渐演变为上层贫民阶层。所以，他们绝不会比中产阶级存在的时间更长。他们同中产阶级相比，区别究竟何在呢？更加缺少自由和自尊。这个从前的下中产阶级，如今的上层贫民，是“大众”的领头羊。但即使将他们定位在各个贫民阶层的最前列，你仍能辨认出他们的原型，他们深深地受制于金融政策、巧取豪夺的广告、时代要求、错觉、低级大众

文化、速食品和劣质消费品。

确定某人究竟是中产阶级还是上层贫民成员有一条普遍适用的原则：此君的工作服和“最好”的衣服悬殊越大，所属等级就越低。

社交活动中，上层贫民一律守时不误，迟到二十来分钟是等级更高的标志。如果你打算在酒吧估测一位男人的等级地位，不妨找个借口与他聊聊，直到他摸出自己的钱夹，上层贫民的钱夹总是鼓鼓囊囊的，里头不光有妻女儿孙的快照，以备酒后展示一番直至被感伤情绪淹没，更有各类让人留恋的纸张纪念品，比如重要的体育比赛门票票根、信件，以及其他一些能随时掏出来“证明”什么的文件。百分之百的上层贫民钱夹，上面一定绑着一根宽宽的橡皮筋。

## 中层贫民

上层贫民阶层为人不错。可是再往下走，中层和下层贫民阶层的举止可能就会让一些人觉得受冒犯了。中下层贫民为自己的工作感到痛苦，通常是因为对他们的监督和管理太严酷，总被别人当成任性的孩子一样对待。

被监督的程度，通常比收入更直接地显示等级差别。这就表明，整个等级体制更像是在识别自由的价值，而非仅仅宣扬金钱的价值。你的工作在多大程度上受到监督，比你从这种受监督的劳动中领回报酬的多少，更能显示你的真实等级。

## 下层贫民

劳动阶级的最底层——下层贫民的特征是：明显地感到就业不稳定。这个阶层包括非法移民，如墨西哥的水果采摘工，以及其他一些移民工人。

## 赤贫阶层

赤贫阶层与“看不见的底层”的区别不在于他们比后者钱多一点，而在于他们“看得见”。“看得见”的底层出没在充斥着廉价酒吧、乞丐、酒徒的街道上，是随身携带购物袋生活的人，是在公共场所长篇大论地向听众诉苦的人，是那些从纸袋裹着的酒瓶子里喝酒的人，是那些出于渴求别人的认可而当街“表演”的人们。

## 看不见的底层

当过失和苦恼到了让人绝望的地步，人们就沦为“看不见的底层”，要么整日守在福利机构的房间内，要么想方设法让人弄进一处公共设施，至于那是慈善机构还是管教机关，对他们来说并不那么要紧。

# 第三篇 以貌取人

为什么敏锐的人能在一瞥之间判断一个人地位的高低？他捕捉哪些特征？

容貌：首先，优美的容貌。当然，各个阶层中都不难发现容貌姣美之人，但相貌漂亮通常是上层等级的标志。

微笑：再者，微笑，另一个等级标志。走在街上，你会注意到贫民阶层的女士比中层和上层阶级的女士要笑得更频繁，嘴也咧得更大。

身高：身高在英国比在其他任何地方都更是可信的等级标志。甚至在美国，有等级地位的人也很少会是粗短的小个子。

体重：身材苗条是位于上方的四个阶层的一致目标，赤贫阶层和看不见的底层通常不会有什么赘肉四处炫耀，不过这并非出于他们自己的选择。多数超重的人属于三个贫民阶层。

衣着：上层人士对多余之物的拒绝并不意味着他们在服装上追求“最少化”。相反，多层穿戴是必需的。

颜色：藏青是中上阶层的颜色，紫色属于贫民阶层。

质地：除藏青色外，颜色越柔和、黯淡越有档次。至于面料，生物成分越高越有档次，也就是说，羊毛、丝绸、棉和各类动物皮毛才高档，仅此无它。所有的合成纤维均属于贫民阶层，既因为它们比自然纤维廉价，也因为它们千篇一律得令人厌倦。

易读性：除了服装的颜色和涤纶成分，服装的“易读性”通常也可以判断人们是不是贫民阶层。贫民阶层感觉到有必要穿戴易读服饰，存在若干心理原因，因此他们看上去并不滑稽可笑，反倒惹人同情。中产阶级还喜爱穿镀金纽扣上印有大学标志的西上装，那上面炫耀的信息同样能够把他们和一些醒目的品牌——如印第安纳大学和路易斯安那州立大学——紧密联系起来。

整洁：衣着过新，或者过于整洁，也表示你的社会地位不太稳定。上层和中上阶层的人们喜欢穿旧衣服，似乎在告诉别人自己的社会地位丢得起传统尊严。中产阶级和贫民阶层都对新衣服情有独钟，当然，常常是涤纶含量极高的新衣。

西装：上层和下层男士着装效果的差异，主要体现在上层男士更习惯于穿西式套装或至少是西上装。套装——最好是深色套装——是19世纪资产阶级与贫民阶级分庭抗礼的最佳武器。花呢外套是中上阶层混穿花样中不可或缺的部分。如果户外有这样一位男子迎面而来——身着花呢外套、马甲或毛衣、衬衫、领带、长羊毛围巾、大衣或风衣，那他一定出身于较高的社会等级。

总统衣着：这里的基本准则是：两扣西装远比东部权贵式三扣西装更有贫民阶层气息。

政客穿着：艾尔·黑格身上最突出的下层等级标志，是他那总与脖子保持着一段距离的外套衣领，这通常会暴露出贫民阶层的身份。

低品味标志：除了豁开的“黑格式”和“滑稽戏配角式”衣领，还有另外两个低级阶层的标志，在你的观察对象不穿外套时仍然清楚可见，并能立刻体现该人的中产阶级或上层贫民身份，这两个标志是兜袋和腰带悬垂物。

衬衫领子：如果兜袋和腰带悬垂物能即刻表明贫民倾向，另一些标志的作用同样显著。在衬衫外罩一件毛衣或上衣而不系领带的话，衬衫领子要怎么处理？上层或中上层人士会把整个衬衫领放在毛衣或上衣里面，一旦将不打领带的衬衫领子翻到上衣外面，你就是一位刺眼的中产阶级或贫民人士。

饰物：饰物也是使人社会等级迅速降低的东西。比如小珐琅质地的“旧日光荣”翻领别针，不是精神病患者，就是在自己选区进行竞选活动的玩世不恭的政治家喜欢戴的。

雨衣：另一个显著的社会等级标志是雨衣的颜色。约翰·莫罗依经过广泛和相当努力的研究，发现米黄色雨衣远比黑色、橄榄绿和深蓝色雨衣级别要高。

长裤：中上阶层，尤其是郊区中上阶层的运动长裤和休闲长裤同样具有这种“去你的”精神。常见类型是绣着绿色小青蛙的白色帆布裤，其变种是绣有深蓝色鲸鱼的淡绿长裤，也可以绣信号旗、钟浮标、浮标、龙虾，以及任何有上流社会气息的图案，它们统统是为了表明这位穿戴者刚刚从他那体积可观的游艇上信步踱下来。白底的甲板鞋有同样的效果，穿它是为了能“在湿滑的甲板上站稳”。

领带：上层人物的领带回避任何稍稍明显的文字形式，哪怕是极为简单的象征性表达。他们选择条纹、薄软绸变形虫斑点或者小圆点，以期表明自己等级很高，根本无须通过文字或图画在胸前标明等级。完全不打领带可能表明一个人的阶层极高——比如上层，为的是凌驾于各种批评和指责之上，使得传统意义上的社会尊重法则不再适

用。

帽子：今天，帽子比领带更容易说明等级问题，因为少见。自从浅底软毡帽消失以后，中上阶层的男士就只能戴拙劣的类似品了——俄罗斯毛皮帽。

高级品味：古风崇拜：在美国人眼中，英国和欧洲仍是有等级的，遗产和“老钱”也因此成为重要的等级标志。因此，“看不见的顶层”和上层会让他们的仆人穿上古老的制服，或保留某些遗风——如女仆系白围裙、男管家身着条纹背心。

# 第四篇 住房

车道：如果根本找不到车道，就请大胆推测：这家的主人一定属于看不见的顶层。只有从上层阶级开始，车道才变成了可见的，从而可供研究之用，一般而言，社会等级越高的人家，车道也就越长。

围墙：因为注重隐私是最高阶层的标志，凡围墙高于六英尺就标明了主人的高等级，而矮墙、可以透视的篱笆、根本没有围墙的住宅则宣告了主人的中产阶级身份。

门牌号码：其实，通过门牌号码也可以捕捉到人们的虚荣和喜爱炫耀。在宅院正面雕刻上宅名：“温楼府”，似乎要让人联想到温莎城堡似的。在这方面你尽可以挖空心思，特别是当你属于中上层阶级，而且还对英国式品味情有独钟。

车库：如今车库已经成了主人身份的标志，可以坐落在屋子旁边的空地上，供路人尽情欣赏。车库最好宽敞得能使两三辆车并排停放。

草坪：草坪过分整洁通常是社交焦虑症的象征，暗示我们正走近一户中产阶级的住宅。

家畜：要养就养那些更为昂贵、更富于吸引力的动物，比如麋鹿

或四不像。

院内摆设：假如草坪上炫耀的是永久性展品，房主在等级阶梯上就接近贫民阶层了。

花草：属于中上层阶级的人家种杜鹃花、卷丹、孤挺花、耧斗菜、铁线莲，还有玫瑰。中上层贫民阶级有时会尝试着在房前草坪上的独轮车或小划船中种鲜红色的花卉，期望借此减少其粗俗性，但鲜有成功者。

谁的房子：新房子常会因为太普通、太整齐划一、太丑陋而难以确定房主的身份。但是如果建造于过去的二十五年中，则基本上没有多大区别。另一方面，要想发现贫民的住房模式就要费些周折了，因为房子较小，车道上塞满了小汽艇、拖车和活动房屋式旅游车，房前屋后还有一两辆正在锈烂的汽车。建筑材料如果是混凝土板，就会给人更真实可靠、更像贫民住宅的感觉。假如除掉车道和后院的车辆，而在前院添上一座井亭，一所贫民住房就顿时变成了中产阶级住宅。井亭是新英格兰建筑风格的组成部分，是中产阶级崇古建筑方式中的一种。

中产阶级的方式之一是通过绝对的对称，来获得新古典主义的效果。他们采用一些众所周知的做法：在前门两侧各种一棵小树或将帘子拉到两边恰好对称的位置，露出牧场式平房绘有图画的门玻璃。门厅中央摆一张小桌，台灯就摆在桌子的正中。

上层贫民的门廊里一般有秋千椅，下层贫民则用旧车上拆下来的后座代替，重要的是要有东西可供休息之用。在南部各州贫民住宅的门廊里你会看到电冰箱。

现在到房子四周看看，窗户也显示社会地位，原则同样是循古。最高贵的窗户是仿18世纪的木质垂直拉窗。玻璃窗格子越多越好，标准是不少于六个，十二个就非常出色了。

户外家具：最次的东西是带有鲜绿色网状物、铝管做的折叠椅，网状物会随着时间越变越松。木质家具可能是最优的，总是带着许多

填塞过满的垫子，因为上流社会的原则是不允许有任何不适感。

汽车：上流社会不够重视汽车，因为根据他们的循古原则，汽车的历史过于短暂，不配进入古典风范的行列。不过总要有辆车开，所以如果你富裕，又有时间，那么，购买最便宜最普通的车表明你并没有认真对待这么易于购买的物品，从而不至于损害你的等级形象。

室内陈设和装潢：当你步入室内，一眼就能分辨出这是中上层阶级还是中产阶级的住房。他们试图限制卧室和“幕后”区域所占的空间，留出一个宽敞的起居室和客厅作为身份展示的舞台。

上流社会起居室：在上流社会家庭里，起居室的屋顶一般距地面11至13英尺；在壁脚板、门的镶板以及类似的地方饰有不必要的曲线；凡是看得见木头的地方，都用深色而非浅色，力图给人以古旧的感觉。

中上层阶级起居室：客厅里的景观开始出现其他一些特征，比如由左塔·戴维森这样技艺平平的画家为房主或他的妻子绘制的肖像画，此人据称是“著名的人像艺术家，以其富于表现力的现实主义风格闻名于世”。

中产阶级起居室：中产阶级起居室的某个地方可能会有百叶窗板，家具常用枫木或松木打制，电灯开关旁的墙上挂着惹人喜爱的盘子，四处摆放着瓷器、花卉、卡通人物、仿真的刺绣品等等。中产阶级的装潢缺乏特点的原因之一，是因为他们的女人从畅销杂志上获得想法。另一个原因是，中产阶级因工作缘故经常从一个城市的郊区迁移到另一个城市的郊区，适用于一幢房子的饰品必须同样适用于另一幢房子。

贫民阶层起居室：由中产阶级的起居室变为贫民阶层的起居室，只须添上瑙加海德人造革躺椅，再把意识形态请回来就行了。

电视机：在一所房子里不能久留的观察者，只须留心一下电视机摆放的位置，通常就可以很公正地估计出主人的阶级地位。原则上社会等级越高的家庭，电视机出现在起居室里的可能性就越小。

在中产阶级和上层贫民中，电视机不再是耻于见人的物品，而是带给家庭某种特定荣耀的东西。你会发现，电视机正在炫耀它们复杂的技术，遥控器很像是喷气式飞机或宇航舱里才有的东西。

电视节目：将电视机伪装成其他物品的中上层人士不过偶尔看看全国公共电视台播出的教育节目或专题新闻，如对最近一起政治刺杀的报道。

中产阶级里的最下层和贫民中的上层，是电视游戏节目的忠实观众。这些节目包括不那么低档的、在两性方面成熟大胆的搞笑节目。

大多数中下层贫民因为工作时受人管制而心怀憎恨，他们立刻就能与电视中处于同样困境的人物产生共鸣，这些人物和他们一样经常受到主管、工头、巡视员的骚扰。警匪剧也很受欢迎。

厨房和卫生间：上层人士的厨房是专供佣人们出入的，所以很容易辨认：破旧、不方便、过时。而你一走进中产阶级的厨房，整洁干净、现代化的景象就展现在眼前了。不过厨房越像个实验室，你的社会地位就越低，电炉就不如煤气炉有档次。

宠物：先谈谈狗，它们越是与没有实用性的打猎有关，就越上档次。上层人士的猫，地位至多相当于鬈毛小狗，除非来自遥遥千里之外的异域，才能表明身价不菲，比如缅甸和喜马拉雅山区。

# 第五篇 消费、休闲和摆设

喝酒：现在许多注意身份地位的人士放弃喝烈性酒的习惯而改喝白葡萄酒，于是出现了一个由上层和中上层人士组成、不断扩大、喝白葡萄酒喝得醉醺醺的群体，他们情愿在人前喝度数低、口感细腻的东西，也不希望自己跌跌撞撞的步态和含糊不清的言辞让人看到或听到。

用餐：当我们看到电视广告在吹嘘一种叫“一滴蜜”的饼干时，我

们知道，它的观众无疑是下层社会的人们或各个阶层的孩子。

烛光相伴的晚餐和其他一些为了在餐桌旁消磨时间而做的怀旧设计，属于中产阶级或者更高的阶层。中产阶级一般在七点甚至七点半吃晚餐，中上层人士在八点或八点半吃晚餐，而中上层人士、上层和看不见的顶层中的一些人，会在九点甚至更晚的时间进晚餐，光是鸡尾酒会就要持续至少两个小时，有时甚至完全忘了吃晚饭。

食品：位于社会顶层的饭食通常并不怎么样，他们吃的东西就像他们的谈话内容一样单调、乏味和毫无新意。

甜食：冰淇淋，又甜又软，于是成了中产阶级最喜欢的食品。

购物场所：上层阶级和一些中上阶层家庭用电话订货，然后由那些嘴上挂着亲切问候的礼貌男人送货上门，然后直接把货物放进厨房的冰箱。

下馆子：现在我们该考察一下出门“下馆子”的情形了。下馆子是中产阶级和贫民阶层的专利，他们利用这个机会玩类似“当一天国王或皇后”的游戏，通过点菜和侍者的服务感受一阵子被人伺候的滋味。

电视食品广告：为了满足自己的欲望，社会阶层低的人比社会阶层高的人更容易被引诱去展示自己的购买能力，即使是在观众最少的早晨，而且很可能仅有的观众也是响应同一个广告而来的贫民。

超级杯派对：它尽管也出现在中产阶级中，但主要还是贫民阶层的庆祝活动。这种派对当然不会发生在最下层的贫民家庭里。

度周末：对于高等阶层来说，他们既无雇主又不必连续工作，周末也就不是一个太有意义的概念，它的影响只局限在银行会在周末关门。

旅游：各个社会阶层都是这个行业的牺牲品，但贫民阶层受害最浅。这似乎更多地是因为他们惧怕这项活动可能提供他们不熟悉的新花样，而花不起钱倒要退居其次。所有能够预想到的东西就是他们想要的，而不是那些让他们始料不及的。具有讽刺意味的是，旅游业现

在能提供的，恰恰就是所有可以预想到的东西。

上层的人们通常自己出游，不加入什么团体。这很自然，因为不管在什么团体里，总会有些你懒得去结识的人物。

体育运动：参加体育运动，甚至只是对此感兴趣，也会提高等级。但不是所有的运动，而是某些经过精心选择的项目。

驾驶游艇是最昂贵的运动，也就当之无愧地成为各项运动之冠。这也是上层阶级自我展示的表演艺术。在室内活动中，桥牌和十五子游戏当然是级别相当高的游戏，拼字游戏属于中产阶级，就像凯纳斯特纸牌游戏。

上层阶级有游艇，贫民阶层有什么？保龄球！如果你希望保住自己的上层地位，切记永远永远不要打保龄球。一旦沾上，你的中上阶层地位立刻就会降低。

邮购商品：在比赛知识方面的权威，是中产阶级和贫民阶层声明自己价值的方式之一。另一种方式便是购物，尤其是通过邮购目录购物。

“收藏”：想象你是一名中上阶层访客，正被引领着参观一位中产阶级的起居室，这个国家一定聚集了不少新奇针箍的中产阶级收藏者，而眼前这位向你展示自己收藏的甜蜜女士，不光认为这项事业有趣，而且相信它极有价值，这才是可怕之处。

可读性装饰：她的形象无时无刻不在这类中产阶级商品目录中出现，尤其在其中的商品与厨房工作有关时。

各阶级商品目录：从专为上层阶级准备的商品目录看，这个阶层的成员大部分与这类内心交战无缘。

个人化饰物：贫民阶层与中产阶层都乐于为自己构思名字，并从中汲取信心。这似乎表明，用名字来表达自己，能让他们感到自己不像这个社会一样变化不定，可以随时更换。所以，这两个阶层的人们都热衷于让自己的邮购目录“个人化”。

# 第六篇 精神生活

大学：鉴于美国是个如此年轻的国家，根本没有一个世袭的等级和封爵制度，也不存在王室加封荣誉的传统，甚至连一条众人皆知的可以往上爬的社会阶梯也没有，因而同其他国家相比，美国人更加依赖自己的大学体系，指望这个机构培养人们的势利观念，建立社会等级机制。尤其20世纪以来，只有高等院校这样的组织，可以成为实现所有最高荣誉的来源。

随处可见的是，为了提高社会地位，所有的阶层都把自己紧贴在大学、学术团体、“科学”等事物上。

常青藤学校对中上层阶级依然发挥着一种不可抗拒的号召力，如果你没能去读它们，最好是远离它们，而且要有相当的距离，除非你碰巧就住在剑桥城、纽黑文、普罗维登斯、汉诺威、普林斯顿一类的地方。推迟了上常青藤学校雄心壮志的人，正是居于更上层的阶级。

读物：无论你进的是一所好学院还是坏学院，是一所好的还是坏的预科学校或高中，你读的几乎就是一块阶级招牌。

贫民阶层的读书趣味不会耽误我们太多时间。这里受欢迎的产品是上层贫民喜闻乐见的《读者文摘》、《电视指南》，连同《纽约每日新闻》一类的日报，还有中下层贫民喜欢的《国民探秘者》、《每周世界新闻》、《明星周刊》和《环球周刊》这类在超级市场伸手可得的读物。

贫民阶层的人很老实，对高雅的东西绝不试图装模作样或附庸风雅。只有在中产阶级里，阅读品味才是一个令研究者感兴趣的话题。

《圣经》：中产阶级是无数《圣经》新译本占压倒多数的读者。受了如此不幸的教育的人们，不光毫无历史知识，对行文风格和习语也所知甚少，除了现代英语之外，其他任何时代的英语都会难住他们，于是中产阶级甚至要求神性也要用“容易懂的语言”来表达。

观念：两个高高在上的阶层，如我们所看到的那样，没有多少观

点和看法。中产阶级则相信许多东西。贫民阶层相信的东西，几乎在所有方面都比中产阶级更有意思。贫民阶级与中产阶级最大的区别，在于他们对迷信的谦恭态度。正是大多数贫民阶层人士相信建筑物不能有13层，赛车时不应用13编号。

# 第七篇“一张口，我就能了解你”

不论你继承了多少财富，你的工作是否可靠，你的居住条件怎样，你的外观如何，也不论你的私人车道形状和面积、你家起居室和前廊的摆设如何，你的饮料的甜度如何，你吃正餐的时间早晚，你邮购什么商品，也不论你上的学校在什么地方，你对它有多少敬畏，以及你读什么样的书报——只要你一张口说话，你的社会地位就暴露无遗了。

要讨论语言在美国社会里的等级含意，首先需要注意的就是一些绝对的等级差别标志。其中最重要的一个标志，很可能就是双重否定的用法，这使贫民阶层与中产阶级、上层阶级区别开来。在大公司董事会和管理阶层的会议室里，在参加豪华晚宴的贵宾之中，在楠塔基特岛海滨的一艘65英尺长的双桅帆船上，是不可能听到这类语言表达的。其次是特殊的语法和有人称的助动词用法，并不仅仅是口误或语法错误，这种说法将说话人与使用另一种英语的人们在社会等级上区分了开来。

语法在中产阶级和下层之间划出一条界线，发音和词汇的选择将上层阶级与中产阶级分隔开。上层和中层有一套特别的词汇来描绘乏味或令人不快的社交场合。

由于中产阶级追求修辞上的假斯文，广告用语常常不费吹灰之力就能满足他们的心理。又由于一心企盼向上攀登，他们还想象语言的高雅绚丽一定能加速这个进程。中产阶层在委婉语的丛林中穿行并不

仅仅因为这有助于躲避事实，这一喜好还出自他们对奢华的渴慕。大多数委婉语都有助于满足这一欲望，因为使用它们就可以增多音节，而中产阶级经常会混淆数量、分量和价值。有时候，增加音节的冲动会使中产阶级的语法更接近贫民阶层的水平，甚至低于他们自己平常能认可的水平。

贫民阶层喜欢那些惯常只见诸于报端的词语。对报纸用语的喜好使得贫民阶层经常犯一些荒唐的错误——误用大词。

贫民阶层的另一个标志就是很难处理好复杂的句子，例如“正是基于那天天气冷，炉子点着了。”那些充斥着繁琐的伪“正确”分词结构也要对此负责。

只须稍稍注意一下各个阶层使用的日常习语的区别，哪怕最感情用事的人也会相信，这个国家不但有一个严格的社会等级体系，而且，那些语言学意义上的等级界限几乎是不可跨越的。

令人黯然神伤的是，一旦长到成年人的岁数，这些标记就几乎成了我们不可磨灭、没法更换的烙印。我们一生都无法从我们出身的阶层逃离，即便我们采用本章提供的所有建议、接纳所有高等阶层的言语风格，并与所有低层的惯用语彻底决裂，大抵仍然无济于事。

# 第八篇 升与降：贫民化趋势

往上爬：改变阶级属性之困难，并没有吓住数以百万计一心想往上爬的人，也没有吓住成千上万渴望沉沦的人。社会学家奥古斯特·霍林斯赫德，把那些不惜一切手段向上爬的人称为“奋斗者”，而不是“向上爬的人”。

这些奋斗者中有一部分是华盛顿的社会地位治疗专家萝珊·魏斯曼的客户，她在技术上指点这些野心勃勃的人如何向高位攀登。

最孜孜不倦向上爬的一部分人是大学教授，这些教授的贫民阶级

本能拽着他们去打保龄球，而另一部分却把他们往上拔，一直拔到最负盛名的休假疗养地，和一群享有遗产的人一起度价格高昂的暑假。

我们看到的商品邮购目录与中产阶级息息相关，这些人极其盼望着地位的高升，可他们所处的环境使他们只能在幻想中如愿以偿。

沉沦：如果说，不论是在现实还是幻想里，向上爬是容易被人理解的，那么一心想往下滑到社会底层则是不可思议的，尽管这样的事情比大多数人注意到的要多得多。

男女同性恋者在这一行为上的差别，成为这两个截然相反的运动的例证。野心勃勃的男同性恋者，至少在幻想中，热切地期望从其卑微的出身一跃成为古玩店、画廊和美容美发厅的拥有者，此目的可以通过不断地接触知名人物来实现。女同性恋者则恰恰相反，她们喜欢沉沦，从中产阶级沦落为出租车司机、警察、建筑工人。

像女同性恋一样，有时文人也表现出一种过分而无节制的沉沦欲望，作家在传统上往往是酗酒者，我们也就可以据此认为他们中许多人都想通过这种方式来促成自身阶级地位的下滑。作家和文人们还通过模仿贫民阶层的打扮来满足他们沉沦的欲望。

有很多人社会地位的降低根本不是故意的。通货膨胀、失业、停滞的经济和下降的生产力造成保罗·布卢姆伯格所称的“美国阶级制度的欧洲化”，即“一个更僵化的社会结构、更严重的贫富不均”成为显而易见的事实。

贫民化趋势：令人悲观的是，可以说整个社会都陷入到沉沦的过程中。我们可以称之为贫民化趋势，这个词暗示了在发达的工业化社会里，每一样东西都将无一例外地趋于贫民化。贫民化趋势似乎是批量生产、批量销售、大规模通讯以及群众教育不可避免的伴生物。

看看杂志和报纸，就会发现贫民化趋势的证据随处可见。过去那些习惯于阅读文字的读者群正日渐消亡，或因衰老而失明，而新的受教育者们绝不可能以过去的方式重新形成一个读者群。

只要打听一下最近当地书店里发生的事情，你就能发现类似的贫

民化趋势迹象。过去你往往可以随意订购任何已出版的书籍，过一周左右就能从书店得到它。现在可不行了，令人震惊的是，就连最固执的人都与这样的事妥协了。连锁书店不仅要收2美元的订购费，还要收书价一半的订金。

更进一步的贫民化趋势证据（如果确实需要的话），是人们在商店、市场、银行和邮局的表现。排队——一个不论东欧还是自由世界都存在的绝对可靠的贫民化信号——现在到处都很普遍。

# 第九篇 冲破常规的另类

那么我们呢？我们属于哪个阶层，对于社会阶层造成的束缚，我们又怎样想呢？

艾米斯的诗可能有助于我们找到答案：诗里的那个叙述者来自哪一阶层？

我们首先可以肯定他不是贫民，因为一个贫民的语言一定是毫无特色的。他也不是中产阶级，因为能发现阿伯达斯的公共建筑设施存在的严重问题并加以指责，而且毫不惧怕引起争议的人，不可能来自中产阶级。他更不可能是个上层人物，因为他使用的语言是诗歌。诗歌的创作需要才华、学识和不懈的努力，而这些，上层人物是不具备的。他那犀利的目光、嘲讽式的幽默。对埃文斯和里斯夫人这对可怜的中产阶级人物复杂并带有喜剧色彩的同情心，加上他对艺术的敏感，这一切都表明他拥有一个特殊的身份。

我们不妨假设这个叙述者根本不属于任何一个阶层，他来自一个未曾命名的群类，我称之为另类一族。只有当你艰难地发现自己具备了另类的一些特质，尤其是好奇心和独创性这两种特质时，你才取得成为另类的资格。

这样的发现是将你从阶层的束缚中解脱出来的惟一途径。加入另

类往往需要你远离父母和家乡，放弃忍耐和克制之心。

另类到底是什么样的人呢？

不受人管辖正是另类的一个显著特征。他们思想独立，不受社会习俗的约束，举止和行为都自由自在。他们热爱自己的工作，有敬业精神，工作没完成便决不放手。做一个另类就如同拥有了上层人物所拥有的大部分自由和一部分权力，只是没有他们那么多钱。另类可以算是“没钱的贵族”。

只要熟识了另类的一些特征，就不难将他们辨认出来。他们从不刻意修饰以取悦于人，因为他们觉得没人值得他们下这样的工夫。因此，他们穿得很舒适随意，而且通常都有些“不羁”。

另类绝不会为该选一件黑色雨衣还是米色雨衣而发愁，因为他们根本不穿雨衣：他们要么任由雨淋，要么找个地方暂避一下，等雨停了再出来。他们可不是时间的奴隶。

另类中很少有发胖的，因为他们做大量的体育锻炼，这一方面是天性使然，另一方面，在他们眼里，运动实在充满乐趣。

另类对几种常见的宠物避之不及，相反，他们愿意养驯化的郊狼、臭鼬、孔雀和食蚁兽这类动物。

另类选择的居所，附近通常会有一个很有特色的食品店和一个挺不错的葡萄酒店。一个不落俗套的报刊店对他们也很有吸引力，因为这些人还会读英、法、德、意等国家的期刊。

另类鄙视那些旨在炫耀身份地位的大众做法，因此他们的房前一般都没有车道。他们的车就停在大街上，样式落伍，而且基本上没有擦洗过。

另类除故意制造出中产阶级效果外，还可能会模仿贫民的一些做法，例如，摆放几件丑陋得令人啼笑皆非的草坪家具或砌一圈滑稽的花墙。

当你发现自己坐得离地板越来越近时，你很快就会成为一个纯粹的另类了。一间完整意义上的另类起居室根本不会出现家具的腿，屋

里任何一个表面——坐着用的、吃饭用的、斜躺用的——距离地板的高度都不超过12英寸。

另类经常看电视，但从来不看任何带有说教意味的节目，他们把国家教育台看成是对文化的一种威胁。另类的电视机上通常都摆着一只集市上常见的凸眼。他们喜欢看经典老片子。另类很少在固定的时间吃饭，他们只有在饥饿和适宜的时候才会产生吃饭的愿望。和上层人士一样，另类吃饭的时间偏迟，而不是偏早。

另类通常不愿到饭店就餐，因为他们不像某些人那样惶惶然，必须在地位较低的人面前趾高气扬、发号施令，来满足自己的怪念头，才能使自己获得一种身份上的保障。

另类天性见多识广，因此他们不知不觉地熟悉了很多城市的街道布局和路标，比如伦敦、巴黎和罗马，有时甚至连伊斯坦布尔和卡拉奇的情况也知道一些。无论一个另类从事何种工作，他都会阅读大量的书籍。他们把读书看作人生体验中自然而然的一部分，这部分和阅历同等重要，而且相较阅历更为有趣。

由于另类完全自主，因此他们探索的也往往是一些非同寻常的边缘学科，比如，他们可能狂热地研究塞尔维亚和克罗地亚诗体学、晶洞玉石以及11世纪法兰西北部教堂法衣等问题。

虽然另类对“创造性”这个词深恶痛绝，认为它在日常话语里体现的意思是追求时尚、容易伤感以及心理上的不成熟，这完全是中产阶级的性格体现，但他们还是以一种创造者的态度来对待事物，当然也就是一个批评者的态度。

尽管一个另类可能会深谙欧洲教堂建筑，甚至15世纪礼拜仪式上一些优美典雅的习俗，但除了个别的婚礼和葬礼，他从来不去教堂。

另类通常自己给自己制定规章制度，因此就摆脱了社会习俗的束缚，这就意味着他们当中很多人都是作家。

另类很健谈。他们语言学得很出色，因此就想当然地认为，如果你仅仅因为自己是个美国人或因为眼界狭窄，就甘愿这辈子只讲一门

语言，那可真够丢脸的。

他们也并不总是直言不讳，有时也说委婉语，但和彬彬有礼的人使用目的不同。他们喜欢反用委婉语，或者通过模仿来嘲弄他人。他们最爱用的是一些低俗小报上刊登的，既能使读者心照不宣地领会其讽刺挖苦之意，又能避免被人说成诬蔑诽谤的委婉语。

简言之，另类构成了一个“无阶层”的阶层，他们在美国社会中占据了一席之地。在那里，“交易”这种人生观无法再横行无阻。

如果说想象力贫乏、理解力有限的人竭力想钻进中上层社会，那么，那些有着天赋过人的心智和洞察力的精英们则正在奋力摆脱束缚，准备走进另类的行列。

目前，另类一族的阵营还不够强大，但肯定会大起来的，因为许多人尚未意识到他们已接到邀请，他们最终会加入到另类的行列。

谷臻小简·AI导读版

# 十人以下小团队管理手册

作者：堀之内克彦

译者：程雨枫

管理人员必备手册






浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD



后浪出版公司

# 十人以下小团队管理手册

## 堀之内克彦 著

该书由后浪出版咨询（北京）有限责任公司出版

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 十人以下小团队管理手册

堀之内克彦 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011598-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听

喜马拉雅

# 目　录


第一章 主管的职责是什么

第二章 主管的工作这样做

第三章 点燃下属的工作热情

第四章 主管的心胸和气魄

第五章 了解FFS理论，打造最强团队

# 第一章 主管的职责是什么

## 主管：通过下属实现经营者的目标的人

### 1. 明确自己的职责

何谓主管？定义为“通过下属实现经营者的目标的人”。从“做什么工作”的角度，将工作分为“实现经营者的目标”和“完成具体业务”两大类。从“谁来做”的视点出发，分为“自己做”和“让下属做”两类。

### 2. “让下属做”，才能算主管

“自己做”这项工作的人是“负责经营的专业人员”。而通过“让下属做”来“实现经营者的目标”的人就是主管。

## 认清自己的“职责”

### 1. 主管负责的业务工作越来越多

不论是在大企业还是在小企业，主管如果不亲自做一些业务工作，就会缺乏对现场的判断力和感知力，无法对下属做出恰如其分的指导。

### 2. 管理津贴，为“管理”而付

这项专属于主管的工作是作为管理者必须完成的工作。企业的管理津贴或者职位津贴原则上就是为这部分“管理的工作”而发的。

# 道不同，不相为谋

## 1. 你能认同经营者的价值观吗

这里的“经营者的目标”中包含了经营者的人生观和为人处世的哲学，也就是“经营者的价值观”。主管必须充分理解“经营者的价值观”。

如果无法认同经营者的价值观，或者认为它与自己的价值观截然不同，那么就不应该担任这家公司的主管。

## 2. 价值观优先于业绩

对于经营者来说，价值观与自己一致、业绩又好的员工是最理想的。成功的经营者会剔除与自己价值观不一致的人，即使他是个人才。正因为这种人能力强、影响大，所以总有一天会拖自己的后腿。

# 主管不是传声筒

## 1. 经营者的话要先“消化”再传达

经营者说话常常需要站在俯瞰全局的高度，通观公司整体的经营思路，因此有时难免过于抽象。有的主管会把经营者的话原封不动地转达给下属，可这就等于没有尽到主管的职责。主管要做的，是根据自己所带团队或部门的实际情况及职能，将经营者的话翻译成更为具体的内容。

### 2. 为什么公司需要主管

因为公司就需要有人来领会并传达总经理的想法，并以更具体的形式进行管理。这个人就是主管。

## “公司的问题”，找主管的原因

### 1. 原因型问题与结果型问题

公司里的问题大致可以分为两种：一种是以结果的形式出现的，另一种是以原因的形式出现的。例如，加班过多、连续几个周末不能休息，这是由生产效率低下引起的问题。

“生产效率低下”是一个原因型问题，它导致了“加班过多”“周末不能休息”等结果型问题的产生。解决这一系列问题，要先从原因部分入手，也就是要解决“生产效率低下”的部分。如果无视根本原因，只是一味地增加人手或者支付加班费让员工加更多的班，则解决不了任何问题。

### 2. 遇到问题先自问

思考公司内出现的问题时，必须剖析“原因性问题”的根本所在。“生产效率低下”归根结底源于主管的管理不当。或者是没有下达适当的指示，导致下属没能在上班时间内完成工作，或者是高估了下属的能力，这些都是由于主管工作的纰漏而造成的。

# 第二章 主管的工作这样做

# 主管的四项工作

## 1. 两大支柱：“业务管理”和“员工管理”

理解了经营者的目标和价值观之后，主管的工作才算真正开始。主管的工作大体分为“业务管理”和“员工管理”两大部分，具体还可以细分为“制定方针”“推进业务”“掌控下属”和“协助领导”等四项内容。

## 2. “员工管理”尤为重要

在主管的两项主要工作，即“业务管理”和“员工管理”之间，也存在着优先等级的不同。管理员工之前，必须先准确掌握他们的能力特点。然而在现实中竟然有很多主管对下属的特点一无所知。他们从不针对每名下属的特点下达指示、安排工作。

# 工作最拼的人不适合当主管

## 1. 销售定额是50辆，你该卖几辆

举一个最简单的例子。假设你是一名汽车销售人员，每月都能稳稳地卖出10辆汽车。公司认可了你的努力，提拔你当主管，还给你配备了5名下属。现在如果要求你们这个团队完成“每月销量50辆”的定额，你打算怎么办？

“好嘞，那我就加倍努力，每月卖出15辆，剩下的35辆就交给你们了，平均每人卖7辆。你们的定额只有我的一半，可要努力完成啊。”很多新晋主管都会这样安排，但其实这么做就大错特错了。

### 2. 自己一辆都没卖也没关系

主管应该做到根据每名下属的强项分配任务，确保团队完成总目标。说得极端些，如果管理工作做得足够出色，主管甚至可以一辆车也不卖。只要能帮助下属，创造出一个让他们能够卖出50辆车的环境，并在工作中有所成长，你就是一名称职的主管。

## 用人要看能力和意愿

### 1. 区分“指示”和“关怀”

主管在指挥下属开展工作的过程中，要把握好对每名下属的“详细指导”和“人文关怀”的比例，这是能做好主管工作的关键。

### 2. 了解每一名下属

了解每一名下属的特性是主管最重要的工作之一。

## 每个人都要定目标

### 1. 目标不清晰，下属不行动

“经营者的目标”可以从经营理念转化为经营方针、整个公司的目标和部门的目标，并会在这个过程中变得越来越具体。“通过下属”完成部门目标，关键在于要给每名下属制定具体的目标。

### 2. 自发性目标或者半强制性目标皆可

作为主管，必须针对每个人的能力制定符合他的水平的目标。此

时既可以采用一边和下属交流一边共同设定目标的方法，也可以采用半强制性的方法直接把目标分配给下属。

## “目标管理”分三种

### 1. 目标管理：“使用目标进行管理”

其实，“目标管理”的原意并不是“管理目标”，而是“使用目标进行管理”，其目的在于“通过制定目标，使下属能够自发地工作”。

### 2. 不成熟组织从“沟通型目标管理”做起

根据公司、组织及团队的实际情况，我将目标管理分为三种类型：沟通型目标管理、培养能力开发型目标管理和绩效主义实现型目标管理。一个部门到底适合哪一类目标管理，当然应该由经营者来定夺。

## 目标就是必须完成的“定额任务”

### 1. 目标中的数字要有根据

主管需要向下属说明部门目标乃至个人目标中的数字是怎样得出来的。只要了解需要支出的成本和想要实现的利润，就能知道为此需要创造多少销售额了。这样计算得出的数字是公司的整体目标，划分到每个部门的数值就是部门目标。部门目标再进一步分配到每名员工头上，就有了个人目标。

### 2. 改变对目标的看法

目标是公司得以生存和取得长足发展的前提。因此，将其视为必须完成的使命，即“定额任务”也并不为过。

## 将“团队力”发挥到极致

### 1. 给团队协作一个理由

人究竟为什么要组建团队？为了把每个人的能力综合起来，形成更强大的力量。要最大限度地发挥每个成员的强项，同时避免他们的弱项给团队造成负面影响。

### 2. 人尽其才，各得其所

了解自己的擅长领域和强项，就能更好地发挥自己的能力。这将化作一种动力，提高整个团队的生产力。

## 公司目标与个人目标要一致

### 1. 条条大路通罗马

员工都是团队的一员。只要团队已经确立了目标，无论将来如何，员工眼下的目标都必须和团队目标保持一致。从经营的角度来看，多种方法论共存反而是一种更为理想的状态。

### 2. 公司目标和个人目标的重合越多越好

尽可能地使个人的目标与公司的目标产生更多的重合也是主管的职责。作为主管，必须了解下属的梦想和目标，并从团队的工作中找

到适合他们的部分，以此来作为划分工作的依据。

## 目标要随时调整

### 1. 优先顺序也可以变

大环境每时每刻都在变化，优先顺序自然也应该随之变化。即使是当初认定的重点任务，如果目前已经变得无关紧要，那么这时就不应该坚持还按照最初的路线行事，否则就只会产生反作用。

### 2. 不用担心“朝令夕改”

目标不是为了管理而存在的，制定目标的初衷是以此进行自我管控。当情况发生变化时，目标本身也有必要进行调整。

## 眼光放长远，心态放平和

### 1. 像“家长”一样守护下属

当上主管后，就不能再像以前一样只顾自己手头的工作，还必须要支援和管理下属。但凡成功的人，都能站到比现在所处位置更高的高度看问题。

### 2. 居高临下的姿态要不得

主管必须站在更高的高度看问题，但要是连态度也变得居高临下，下属就不会买你的账了。

# 提前察觉“中间事项”，立即采取补救措施

## 1. 原因和结果之间的“中间事项”

所有事物都有导致它的原因和它所导致的结果。但是，原因并不等于结果。这种发生在原因和结果中间的不确定因素就被称为“中间事项”。

## 2. 信息收集和自我提高

主管必须能够事先预测“中间事项”的发生并制定相应的对策，或者至少要在事情发生之后及早发现，告诉下属如何应对。

# 支援下属提高干劲和自信

## 1. 不让下属感到“被支援”

通常来讲，人在以下四种状态下会增加干劲：

(1) 自我重要感提高

(2) 自我能力感提高

(3) 自我好感度提高

(4) 当自尊心得到满足

因此，在工作上帮助下属时，理想的支援方法，是尽量不让下属意识到自己被人帮了一把，而让他觉得是“自己发现的，自己解决的”。

## 2. 授之以鱼？授之以渔？还是……

优秀的主管始终是用引导的方式支援下属的，让下属觉得发现解决方案的是自己，取得进步靠的也是自己的力量。

## 表明对下属的期待

### 1. 希望下属做出什么成绩

交办工作时，必须向下属表明自己希望他做出什么成绩。通过具体描述自己的想法，让下属明白他需要做出什么结果。

### 2. 缩小期待与现实的差距

表明了自己的期望之后，在得到结果之前的中间过程中再也不闻不问，一直等到最终完成之后才发现结果与期待的不同，那就不只是下属的问题了，主管也有责任。

## 评价下属要基于“事实”

### 1. 没有中间过程的负面评价会失去下属的信任

对下属做如此关键的判断，一定要做到慎重、公平且公正。那些对工作进展不闻不问，最后只因没有实现目标就对下属做出负面评价的主管，不仅得不到下属的信任，也会因此影响到公司对自己本人的评价。

### 2. 能说清楚评价的根据吗

然后，最重要的是，评价下属必须有事实依据，绝对不能根据周

围人的小道消息或者根据自己与他合得来或是合不来等感情因素来评价下属。

# 让下属自己汇报成绩

## **1.** 有助于消除对评价的不满

此外，还有一个确保公正评价的关键，就是不能自己单方面地下结论，应该让下属自己汇报他所做的工作和取得的成绩。让他明白自己有责任说服领导对自己做出让人满意的评价。这一点也很重要。

## **2.** 在倾听中发现问题

真正取得了成绩的员工很愿意汇报工作，甚至可以说他正期待着主管来问呢。因为每个人都比其他任何人更清楚自己取得了哪些成绩。

# 没有下属会百分之百认同主管的评价

## **1.** 如何让下属认同你的评价

其实，在最初制定战略目标的阶段，就不可能所有员工都没有任何异议。因此，评价最重要的不是让下属认同，而是要能够说服下属。

## **2.** 认同的关键在于沟通

其中的关键在于主管和下属之间的沟通。主管可以努力学习人事

考核的技巧，也可以尝试增进和下属的沟通，但最终下属能否接受主管对他的评价，起决定性作用的还是他对主管的信任程度。

## 目标制定、指导和评价的6个月周期

对下属的指导和评价可以按照固定周期，比如以6个月周期来进行，在每个周期中重复以下三个步骤：

### 1. 制定目标

### 2. 让下属挑战目标

### 3. 给予评价

最后，不要忘记在反馈中详细指出下属做得好与不好的地方。

# 第三章 点燃下属的工作热情

## 为什么大家都爱打高尔夫

### 1. 高尔夫中蕴涵的五大动力

美国行为科学家威廉·莫布里曾经分析过人们为什么会喜欢高尔夫这种体育项目，莫布里举出了高尔夫能够让人们热衷于它的五大因素。

(1) 明确的目标

(2) 游戏的完整性

(3) 反馈

(4) 多种技能的应用

(5) 决策高尔夫所具备的这五大因素全都可以对应到工作当中

如果工作的环境里完全不具备高尔夫球运动的这五大动力，恐怕任何人都会热情全消。

## 通过倾听提升下属的工作动力

### 1. 让下属取得进步的倾听方法

要想提升下属的工作动力，就不能自己夸夸其谈，而要首先从倾听开始。对下属来说，有一个倾诉对象就能在很大程度上缓解不安的情绪。

让下属意识到自己应该做什么，主动地用语言表述出来，然后再真正去做。这样的倾听方法能够提升下属的自尊心，主管一定要学会这项技能。

### 2. 让下属养成思考的习惯

假设你带领一个汽车销售团队。有一天，下属来问你："可以给客户打这个折扣吗？"如果回答"好，就给他这个价吧"，那你就不是一名合格的主管。这时的关键在于不能直接给出答案，而要反问下属"你怎么看"。于是，下属就会思考：我为什么必须把车卖出去？签下这一单能给公司带来什么好处？作为主管不仅让下属卖车，还要让他思考销售行为的意义，这样能够增强下属的自尊心。

## "通过激发竞争意识提升工作动力"的误区

### 1. 动力不足的原因

如果问题在公司，就需要与经营者或者自己的上司一起重新审视团队的现状或者运营方式。如果是下属的个人问题，就应该找他好好地谈谈心。如果是你自己的问题，就首先必须改变自己。想提高下属的工作热情，就必须解决根本的问题，否则只会浪费主管和下属的时间。

### 2. 原本就缺乏竞争意识的小公司员工

很多销售部门把员工的业绩做成柱状图贴到黑板上，这就是激发竞争意识的一种手段。奖励制度也算是一种。从广义上来讲，通常人们所说的绩效主义也可以算作一种激发竞争意识的制度。

如果打算提高下属的工作动力，首要任务应该是运用倾听的技巧，挖掘出导致下属动力不足的根本原因并加以解决。

## 当下属抱怨“工资太少”时

### 1. 了解每一名下属的成本

当下属提出这个问题时，作为主管，你能向他解释清楚公司需要支付的劳务成本是多少吗？假设下属每个月的基本工资是25万日元。从中扣除国家社会保险费及税费以后，员工能拿到手的工资大约是20万日元。如果公司还实行内部储蓄和住房公基金制度，到手的工资还会更少。

但是，换个角度来看，公司需要为一名员工付出多少劳务成本呢？在固定月薪的基础上还要支付由公司负担的那部分社会保险费、加班费、奖金和退休金储蓄等费用，一名员工的总劳务成本相当于他的基本工资的1.8倍左右。除此之外，公司还要支付各种各样的费用开销。粗略计算下来，这些开销的总额大致与劳务成本持平。

综上所述，公司为一名基本工资为25万日元的员工每月要付出的成本是90万日元。

### 2. 每一名下属必须创造多少业绩

只要是公司，无论涉足的是哪个产业，都不可能只设有销售部门。比如行政部门虽然不直接涉及销售业务，但也是公司必不可少的一部分。也就是说，销售人员还必须把行政人员的那部分利润也赚出来，才能维持公司的开支。再加上行政部门的劳务成本，最终需要实现的销售额会是多少？

再回过头来看看你的下属，他们的工作是否创造出了这么多价值？不满情绪往往源于不够了解现状，而主管必须把现实情况介绍给下属。

## 主管要谈梦想和愿景

### 1. 你是充满快乐地工作着吗

人们既需要“实惠”，同时也需要“乐趣”，否则就不会汇集到企业里来工作。高收入和高地位属于“实惠”的范畴，只凭这些条件也能吸引来不少员工，但是人不会就此而感到满足。只有发现了“乐趣”，也就是让人感到激动和愉快的事情，才能提升工作动力。

### 2. 能量会扩散

能量会扩散，激情会传染。做主管的必须先激情四射，然后才能点燃下属们的激情。可以对下属说出你的愿望，畅谈你的理想，即使

它只是你个人的梦想也没有关系。

## 影响下属的潜意识

### 1. 用教练法找回自信

在解决这类问题时，我们经常使用一种叫作教练法的方法，即通过问答形式的交流，让对方选择出自己应该采取什么行动。

### 2. 不要小看潜意识

人的意识包括自身能够察觉到的显意识和平时察觉不到的潜意识。那些被潜意识所束缚，始终走不出失败阴影的下属，只要通过适当的方式，向他们的潜意识输入成功经验的积极意象，就能够帮他找回自信，发挥出真正的实力。

## 通过记日记变成“理想中的自己”

### 刺激潜意识的“四行日记”

“自我教练”对潜意识不断输入“理想中的自己”的形象，通过这种方法，使现实中的自己得到进一步的提高。FFS理论的倡导者小林惠智博士开发的“四行日记”就是其中的核心方法。

1. 第一行只陈述“事实”。
2. 第二行写从这个事实中察觉到的事。
3. 第三行写从这个发现中总结出来的“教训”。
4. 第四行用来发表“宣言”，表明自己已经成为理想中的自己。

把它规定为工作日志的一部分也是一个行之有效的方法。当然

了，作为主管的你也一定要亲自实践一下。

# 第四章 主管的心胸和气魄

## 首先从改变自己开始

### 不要埋怨公司和下属

吐槽、抱怨很简单，难的是改变公司和下属，创造出一个不再有人抱怨的工作环境。不用我说大家也都知道，改变环境非常难，那就不妨先从改变自己开始。实际上，运行不畅的组织，其问题大多出在主管身上。

## “人气主管”的必要条件

### 下属也有选择权

下属都愿意在什么样的主管手下工作呢？

#### 1. 不当“名人”当“达人”

日语中有两个词分别是“名人”和“达人”。它们分别解释为“技术精湛的人”和“精通学问或技艺的人”。主管不能只顾着磨炼技术，提升自我。主管还必须严于律己，以身作则，努力让自己和下属、公司都获得幸福。

### 2. 坚持信念

主管必须拥有一套自己在关键时刻的行事准则。即使无法得知是不是正确的答案，根据自己的想法必须要做出这个选择。

### 3. 别说“这是上头的指示”

身为主管，必须有一套自己的想法并将信念坚持到底，在下属面前，一言一行都要毫不动摇。

### 4. 主动问好

通过微笑可以传达出“我是你的伙伴，我对你有好感”的信息。所以，主动微笑问好的主管自然能和下属打成一片。

## 教会下属做“工作能人”，而非“公司人”

### 别讲做什么，要讲为什么

能够在工作中俯瞰全局的人不论做什么工作都能胜任。培养这样的员工，就是教下属做“工作能人”，而不要做“公司人”。实现了自我成长之后，公司就会变成他人生的一部分。当然，对于公司来说，他也会变成更重要的个体，从一个“公司人”，变成走到哪里都玩得转的“工作能人”。

## 下属不是客户的奴隶

### 1. 不要曲解“客户至上”

“客户至上”是企业运营中不可忽略的重要理念，但是如果曲解了其中的含义，就有可能会给员工造成极大的负担。

### 2. “分内事”和“分外事”

公司的业务作为一种商业行为，都应该划清“分内事”和“分外事”的界限。下属不是客户的奴隶，保护那些被客户使唤得团团转的下属也是主管应尽的职责。

# “责任我来负”的真正含义

## 辞职不等于负责任

这种负责任的方式看似潇洒，但实际上对公司和经营者来说却解决不了任何问题，纯粹就是一种逃避行为。

如果真要负责任，就应该赔偿那几千万日元的损失，或者在下一个项目中创造出更多的利润。

# 用人的根本是“发自真心地为下属着想”

### 1. 你心里怎么想，下属都能感受到

下属能够感受到你的想法，即使表面上装出一副关怀下属的假象，不经意的一个表情或者只言片语还是会暴露你内心的真实想法。

### 2. “我要想办法把他培养成才”

那么，用人的根本是什么？就是要真心实意地为下属着想。

如果你发自内心地这样想，你的这份心意也一定会传达到下属的心里。

# 想讨下属喜欢，反倒让人退避三舍

## 把下属培养成才要3年

如果真正为下属着想，就要下决心把他培养成独当一面的人才。即使有一天公司倒闭了，他也不至于流落街头。当那一天到来时，你要确保下属已经具备了必需的实力，能够独立生存下去，或者找到待遇更好的工作。这既是主管的工作，更是主管对下属真正的关怀。

# 不要批评，要发火

## 1. 人是感情动物

运用感情是指充分地表达自己的喜怒哀乐。如果每个成员都不表露出自己的表情，彼此之间在感情上没有任何互动，团队就不会产生凝聚力。

## 2. 用真心对下属

无论多么小心注意，有时人们都难免会犯一些由于马虎大意造成的错误或者单纯的低级错误。针对这种失误，理想的处理方法是找下属单独谈一谈，条理分明地指出他的过错。但是，当下属明显使用了卑劣的手段，违反了公司的方针或规章，或者出现明显的消极怠工的情况时，主管则应当毫无保留地表达出自己的真实感情。

这是只有真正为公司和下属着想的主管才会有的情感流露。当

然，纯粹出于个人感情或好恶的发火是要杜绝的。只要是出于真正为公司着想而产生的怒火，就一定能够得到下属的理解。

## 下属遇到困难时主管就要显身手

### 1. 下属不会忘记你的帮助

下属陷入困境时，正是主管赢得下属信任的绝佳机会。如果是平时相处得不太融洽的下属，就更应该借此良机来扭转关系。

### 2. 你能真正袒护下属吗

只要想到背后永远都有主管在做自己的坚强后盾，下属就会更加努力地创造出优异的成绩。

## 怎样和女员工打交道

### 1. 非正式团体的领导是谁

职场中当然不能有性别歧视，但也有一些应该考虑的问题。比如，对于男员工和女员工在体力上的明显差别。

与男性相比，女性更倾向于基于个人感情组建起有别于公司组织的非正式团体。这个非正式团体里自然也会有领导。在某些情况下，这个领导甚至比公司正式组织的领导还要大权在握。如果成了那个领导的眼中钉，主管就无法带领团队、指挥下属了。

### 2. 伸出援手，为她解忧

不论男女，下属都是有血有肉的人。在他们遇到困难时，主管都应向他们伸出援手，耐心地倾听他们的烦恼。这个基本立场是不变的。

# 了解并支持下属的人生规划

## 1. 创业梦想对公司大有好处

不少年轻人都怀抱有朝一日自己去创业的梦想。无论在什么情况下，主管都应该帮助和支持下属。拥有强烈的创业梦想的人，其工作的能力和动力本来也很高。而如果公司汇集了众多的这种善于自律的人才，也会成为真正具有强大实力的公司。

## 2. 让下属希望成为“像主管那样的人”

在这种下属的眼中，主管的言行举止就是一面镜子。主管应该向下属展现出自己享受工作、精力充沛的一面，这也是培养下属的一个环节

# 告诉下属将来社会需要什么样的人才

## 1. 帮下属制定职业规划

称职的主管要启发下属，让他意识到为了实现大幅度的自我提升应该学习什么、应该如何改变自己。为此，主管需要先打磨自身的素质，了解社会各领域的信息。

## 2. 描绘阶段性蓝图

引导下属明确地描绘出各个阶段的蓝图，这也是职业规划的一个重要组成部分。

## 是上班族就会有不满

### 1. 大企业和中小企业都一样

千万不要忘记，只要选择了上班族的人生道路，成为组织中的一员，必然就会产生各种各样的不满情绪。这与企业的规模大小无关。

### 2. 创业就会伴随不安

独立创业的人每天都不得不与这样的不安和焦虑做伴。与此相对，上班族在遇到困难时一般能够得到公司的庇护。虽然会有不满，但不安和焦虑就要少得多。

## 教给下属工作与幸福的方程式

### 1. 追求“想做的事”未必就幸福

人生总有三件事：“能做的事”“想做的事”和“该做的事”。三者的重合部分就是自己的梦想或目标，或者也可以说是使命。

我们都容易偏重自己“想做的事”。这固然是最重要的事，但我们也必须时刻结合“能做的事”，思考自己的能力和强项是什么。

### 2. 首先考虑自己“能做的事”

首先深入分析自己“能做的事”，然后再去挑战“想做的事”和“该做

的事”，“该做的事”也就是家庭、公司和社会期望你做的事。

当你把握好“能做的事”“想做的事”和“该做的事”之间的平衡，将自己所做的事和这三者的重合部分完美地对应上时，你就会感受到实实在在的“幸福”。

# 第五章 了解FFS理论，打造最强团队

## 通过FFS理论激发下属强项

### 1. 绩效主义的功与过

随着组织结构的迅速发展和日趋复杂，越来越多的工作需要依靠团队或部门的合作才能取得成绩。

人们大都并不希望自己身处一种“草木皆兵”的竞争环境。反倒是在团队中找到了自己的用武之处时，员工的干劲才是最足的。

### 2. 了不起的FFS理论

FFS理论是一种独特的思维方式，它为我们指明了一个实践方向，使我们能够充分发挥下属的强项，从而提高团队的业绩。如今，除了美国军队之外，FFS理论还被广泛应用于日本企业的组织监督、体制改革、支援个人实现目标等各种规模的项目之中并取得了优异成果。

# 用FFS理论掌握下属的性格类型

## 基于FFS理论的性格分析

FFS理论通过五种因素和压力来分析人的性格，五种因素分别指：A凝聚性、B接纳性、C辨别性、D扩展性和E保全性。

## 不同类型下属的压力管理要点

### #1. 压力能把优点变缺点

如果遇到了人际关系方面的烦恼或者不能适应工作内容，压力处于不当状态时，这五种因素则会分别呈现出独善、干涉、机械、冲动、追随等消极的一面。

不仅如此，压力还会从这个人的数值最高的因素开始依次影响到其他因素的表现。

### #2. 性格不同，压力产生的原因也不同

凝聚性较高的下属拥有坚定的价值观和信念，因此他们产生压力的最主要原因是价值观和信念遭到否定。肯定他们的价值观，或者诉诸正义感，有助于提高他们的工作热情。

同样一句话，可能你听了会大受鼓舞，但下属听了却未必像你一样干劲十足。对所有人都重复千篇一律的指示或关怀，结果当然不会尽如人意。无论在哪种情况下，主管指导下属时都应该时刻意识到，每个人都有其独特的个性。

# 四种类型组合出最强团队

### 1. 人的性格可以分为四类

根据FFS理论，可以把人的性格进一步分成四种类型：

(1) BD型又名拖船型

(2) AD型又名领导型

(3) BE型又名管理型

(4) AE型又名船锚型

### 2. 个性类型不同，擅长领域也不同

(1)　拖船型人才擅长运用高超的信息收集能力和充沛的精力，接连不断地开拓新客户。

(2)　领导型人才用他们的使命感和行动力来扩大拖船型人才开发出来的市场和销售业绩。

(3)　管理型人才面对客户的各种合理或不合理的要求，他们都能够细致入微地应对。

(4)　船锚型人才比起外勤工作，他们通常更擅长管理和维护客户资料，在后方支援业务的推进。

通常情况下，四类人才均衡地分配在各个部门是最理想的状态。

## 案例提高团队战斗力的用人技巧

### 1. FFS理论这样用

接下来给大家介绍一个运用FFS理论成功地实现了团队目标管理的企业P公司的案例。记录了P公司研发团队五名成员的FFS数据。其中，A和B擅长接纳、管理和协调周围的情况，属于接纳性和保全性强的管理型人才。C的辨别性数值很突出，他非常冷静，具有追求逻辑性、合理性的特点。在问题分析方面无人能出其右。D虽然有些缺乏

规范意识，但总能想出新奇的点子，是一名出色的智多星。而E富有热情、行动力和想象力，一看就是典型的体育社团的代表人物。

## 2. 制定能发挥员工强项的目标

P公司制定了为团队整体做贡献的目标，由A和B负责与其他部门及公司外部的联络、计划进度管理等内部协调和行政事务，由D和E负责尽可能多地构思新方案，而这些方案由C来负责分析能否实现商品化。

除P公司以外，还有很多企业运用FFS数据了解并发挥团队成员的强项，成功地实现了目标管理。

谷臻小简·AI导读版

# 哈佛的6堂独立思考课

作者：狩野未希

译者：陈娴若

本书作者将美国哈佛大学提倡的“思考要诀”具体方法化，从20年实际教学经验出发，手把手教你培养自己的“独立思考力”，让你随时随地都能提出真知灼见，在茫茫人海中脱颖而出！






浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD

后浪出版公司

# 哈佛的6堂独立思考课

狩野未希 著

该书由后浪丨江西人民出版社出版

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 哈佛的6堂独立思考课

狩野未希 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011601-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听

喜马拉雅

# 目　录

第一章 建立“自我意见”

第二章 深入理解

第三章 从多种角度看待问题，深入思考

第四章 预测将会发生的事，决定现在应采取的行动

第五章 欧美人“交换意见”的规则

第六章 发现“问题”是“思考”的开始

# 第一章 建立“自我意见”

为什么我们不擅长应对“突发状况”

## 第一节 哈佛大学提倡的“自我意见建立法”

“建立自我意见的方法”，就是彻底思考的基础。重点是不要在没有深入理解“一件事”的情况下，就直接跳到“持有意见”的阶段。

### 应对突发状况，重点在于“先思考再行动”

遭遇突发情况时，必须先理解“现在面对的状况”，然后思考对策。这里可以运用到“自我意见建立法三步骤”：

1. 确认自己对事态的了解程度
2. 为更清楚了解事态，掌握必须调查的事项，并付诸行动
3. 持有“自己的意见”，想出该如何应对突状况

### 逃避“理解”的日本人

有一次在日本出席某场讨论时。主持人让我们分组，就将来的学校教育展开讨论。没有人对其他人的发言提出问题或质疑，更别说是反驳了。出席者之间完全没有交流和互动。

理由可能会有很多。但是，在这里想将焦点放在“很想认真了解对方的意见，但不太容易做到”的日本文化上。

### “最不想听到上司对我说的话”的第一名？

2012年，日本某企业以刚步入社会的年轻人为对象，做了一份“最不想听到上司对我说的话”调查。据说排名第一的是：“我说的话听懂了吗？”

### 打破砂锅问到底的英语文化

英语文化的人们是怎么样呢？他们不只会向对方确认自己发言的意义，对于对方的发言，也会积极地提问。追根究底的程度，令人有种警察在审问的感觉。但是，可以确定的是，从这里可以看出询问者的态度，只是为了更加了解对方的发言。

## 第二节 什么是“批判性思考”？

有“根据”的说话规则

思考信息、意见和想法的对错，从中摸索出更好“答案”，即是批判性思考。批判性思考中最重视“根据”，持有意见和想法的大前提是必须要有根据，意见或想法若没有“好的”根据支撑，就完全没有说服力。

### 用批判性思考决定是否留学

那么，以“自己的意见”为例，简单说明一下批判性思考的实际过程。举例来说，假设正在考虑“去国外留学”这件事情。同一个部门中，前辈铃木小姐，去年已在美国大学取得了MBA学位。因此，去找铃木小姐商量，她说：“A大学是很好的大学，MBA的课程也很充实。”于是下定决心“自己也去A大学留学吧”，并开始着手准备。

从批判性思考的方式来看，“自己也去A大学留学吧”，是相当于“意见”的部分。至于它的根据，则是因为“铃木小姐说A大学非常好”，以及“在A大学学习后，铃木小姐升职了”。必须思考：

1.作为根据的内容“正确”吗？

2.根据足以成为根据吗？

查证之后，铃木小姐说得没错，通过A大学所开设的MBA相关课程来看，A大学是所“很好”的大学，疑问1已解决。“A大学是很好的大学”作为根据，正确吗？那么问题2如何？认为“很好”的大学，对你来说也是“很好的大学”吗？

因为，和“你”的能力、性格、经历都不相同，是截然不同的两个人。而且，铃木小姐留学后升职，到底是不是“因为留学”，还有再探究的必要。

## 增加观点，思考“相反的意见”

在批判性思考中，“观点的多少”也是重点之一。观点越多，越能清楚地了解事物的全貌。

增加观点最便捷的方法，就是提出“完全相反的意见”。意见需要根据，所以相反的意见也要有根据。

## 并非“依靠直觉”思考，就能对自己产生信心

如能用“因为有这样的根据，所以才如此思考”的方式，随时留意是否有根据，而不是“依靠直觉”思考，就能拥有自己的想法，也会对自己更有信心。

## 有“根据”的意见具有说服力

说明根据的频率，以及面对根据的态度这两点上欧美人与日本人截然不同。先不论喜欢哪一种沟通方式，日本式的沟通与欧美式的沟通相比，欧美式的沟通明显比较有说服力。与批判性思考相对照也可以知道，清楚说明根据是让意见具有说服力的第一步。

## 第三节 “思考根据”的练习

初级篇：向自己提问，思考根据

中级篇：一边做比较，一边自问为什么选择它

高级篇：在商务场合思考根据

# 第二章 深入理解

思考不要停留在“可能是事实”之前

## 第一节 “自以为懂”并不能产生好意见

使用信号灯颜色的马克笔的“分色法”，一边读文章一边检查自己的理解程度，这是“彻底思考并拥有明确意见”的重要训练。

### “不懂装懂”会失去别人的信任

“装出很了解的样子”，但是只要更深入地谈下去，就会露出破绽。

### 深入理解的4个步骤

1.检查自己对获得的信息是否真正理解

2.切实举出不理解的部分是什么

3.为消除“不理解的部分”，思考有效问题

4.养成实际提问的习惯

## 第二节 检验是否“真正理解”的7个方法

### Tip1用对5岁小孩的方式说明

试着模拟“向5岁小孩解释一件事”的情景，要做的就是“把信息说明得连5岁小孩也能懂”。为了让5岁小朋友也能理解，说明时所用的表达方式必须简单易懂。

自己没有理解清楚的事，就算说给别人听，别人也不会理解。为了拥有能说服别人的意见，自己必须先检查“是否真的理解”自己的意见。

### Tip2深入挖掘专业用语

遇到要“切实理解”信息时，必须多留意平时无意识地使用的专业术语。一定要从平时就养成认真思考词汇的含义这种习惯。

### Tip3翻译成英文

检查是不是“以为已经懂了”的另一个方法，是将它试着翻译成英语等外语。

### Tip4使用“理解程度检查表”

分别举出“已理解部分”与“不理解部分”并做成清单，重点在于全部写下来。

## Tip5用5W1H反驳

最快速简便的检查方法就是用5W1H问自己，是否能确实回答。也就是是否能回答得出Who、What、When、Where、Why、How等问题。把“不理解的部分”或“有疑问的部分”，用疑问句的形式列出来，接下来提问也很方便。

## Tip6用“信号灯色的记号笔”帮助思考

用书面形式展现已经被整理过的信息。这里，拿出红、绿、黄三种颜色的记号笔来在眼前的这份报告上画线。“完全可以理解的事”画绿或蓝线，“大概理解，但不是完全理解，最好调查一下”的部分画黄或黑线。然后，“无法理解，要再检讨”的部分则画上红线。通过这种方法确认自己已经理解，或是有疑问的地方。

### #诚实地画线

重点在于对自己诚实，彻底思考这件事并没有标准答案。这是个人的实践，不用设想别人会不会读到。

### #正确理解，就不会草率做判断

记号笔画线法的好处在于，可以把阅读时含糊带过的事，重新再问自己一次：“真的可以含糊带过吗？”对于“好像有点空洞”的语句，也可以具体明白到底是哪里空洞、如何空洞。

再进一步，读了这段文字，如果有强烈的想反驳的想法，或是相反，有想举双手赞成的想法，用这种记号笔画线法十分有效，能厘清自己到底反对或赞成什么了。

## Tip7临时被人征求意见时，提出“好问题”

事物的本质不会自己走过来，所以要走过去”。此时，必须做的并不是说“赞成”或是“反对”“不知道”等意见。为了说明自己的意见，必须彻底理解该意见。不过，这并不是要表示“等我好好思索一周再告诉你”。

### #提出“好问题”的12项原则

1. 何时、何地、谁、做了什么、怎么做
2. 为了什么目的？为什么这么有把握？
3. 对信息提问
4. 探究必要性
5. 探究数据是否正确、妥当
6. 检验模糊的用词
7. 引用相似但不同的例子
8. 确认事物的两面性
9. 询问契机、起因
10. 探究为什么是“现在”
11. 询问长期性发展
12. 以采访者的姿态追问背景

### #“尖锐的问题”才是接近事物本质的快捷方式

“好问题”大多是“对方不想听的问题”或是“尖锐的问题”。提问之前，请先彻底肯定对方的意见。大多数时候，对方也会愿意听你说话，对于好或尖锐的问题，也比较容易接受。此外，“能不能告诉我”这种说话方式，有请求指教的含义，也许有助于缓和尖锐感。

请一定要抱着“提出好问题，并不是为了反驳对方，而是想更清楚地理解对方的意见和信息”的想法。用提问的方式把自己对“看起来很有趣，但不清楚整体情况，所以想好好请教”的好奇心表达出来。有了这样的意识，在提问时所使用的表达方式，也就自然不会有“尖锐感”了。

## 第三节 深入理解前应该注意的事

### 是“事实”，还是“意见”？

在深入理解时，需要特别小心的“陷阱”。作为批判性思考的基础，必须切实掌握的要点之一是区分“事实”与“意见”。反过来说，区分这两个要素是掌握彻底思考能力的重要基础。“事实”是以某种形式显示证据的事物。“意见”是思考后，每个人得到的不同想法。

### 是意见还是事实？

“意见”被当成了“事实”来看待，会产生难以收拾的局面。必须特别注意小心的是专家的发言。不管是专家还是普通人，只要有坚实根据的意见，就可以视为合理。必须从平时开始就要注意“很像事实的事”有没有证据。

### 面对“可能是事实的事”，不要停止思考

当需要彻底思考时，必须检查眼前的是“事实”还是“意见”。

## 第四节 增强“提问力”的练习

### 以“提出‘好问题’的12项原则”为基础试着提问

把“提出‘好问题’的12项原则”，试着用在提问中。从5W1H开始，想到什么就问什么。如果对方总是只提到好的一面，就问“没有不好的一面吗”。借着提问想达到的目的是，自己能“马上理解对方的工作现状”，或者是达到把从对方口中听来的事，倒背如流地告诉另一个人的状态。只要主题或提问内容不涉及敏感的部分，大部分人不会讨厌别人问自己的事。

# 第三章 从多种角度看待问题，深入思考

## 第一节 会不会变成自以为是的观点？

让观点相互对抗，让“思考”更加深入

站在他人的角度来思考，就是大胆地思考和自己不同的观点。世上有无数种“立场”,感受、考虑和理由不同，即使面对相同的事，看法和解读的方法也不一样。各个立场下解读同一件事时最大特征就是会有“偏见”。

## 第二节 让思考更有深度的4个技巧

## Tip1站在“不可忽视者”的角度来思考

1.决定想成为的人

想成为的对象只限于，和想仔细思考的信息内容有利益关系的“不可忽视者”。人选如下：

（1）彻底思考该“信息”内容，与他的未来、生活、工作等有关联的人

（2）认为这将会使每天的生活变得更美好，对该“信息”内容抱有期待的人

（3）与该“信息”有直接关系的人

在想变为他人思考时，首先依照上述3个类别，建立一份“不可忽视者候选人名单”。想成为的对象可是虚构人物，也可以是现实中的某个人。建议可从名单中，选出不同立场的两个人。接着就要具体塑造他的形象，大概设定他的“职业”“年龄”“喜好”等“不能忽视的原因”，就可以了。

2.思考“那个人最想得到什么”

3.再一次回到自己的观点

## Tip2用崭新的观点，获得不同角度的看法

从“有利益关系所以不可忽视者”的角度来看，可以了解到很多情况，但外部人员的观点也能告诉我们很多重要的事。自己看来理所当然的事，在没有利益关系的第三者看来，也许有截然不同的看法。

第一个方法，是请讽刺漫画家把想仔细思考的“信息”画成漫画，会出现什么画面。以通过漫画讽刺时事为工作，所以不会抱有一般人所持有的“还可以”的态度。为了能有效且适合地讽刺一件事，必须对“这件事”有全面的理解。必须将一般人看起来正确、美丽的事物，

用讽刺的眼光重新解读。自己所看到的“风景”，有没有可以讽刺的地方，有没有一般人看不到的地方，将它重新解读，这就是“讽刺漫画家的观点”。

#用讽刺漫画家的“刁钻”观点思考女性就职

接着来思考一下“应该雇佣更多女性”的建议。如果请讽刺漫画家用一张画来表达这种想法，会有什么结果？图画好之后再回到自己的立场。

#用人类学者的角度，找出容易忽略的重点

拿出崭新观点的第二个方法，是想象一下如果让人类学者来研究想仔细思考的“信息”的内容，会如何判断。

采用像人类学者的观点时，要采取脱离“现在的时代、现在的场所、现在所处的状况”的姿态，就是用更宏观的角度去思考“现在的自己觉得A这件事理所当然，但是如果时代、场所、文化背景发生变化，A还是理所当然吗”。

不论是以“不可忽视者的观点”还是“外部人员的观点”，考虑其他观点时，必须特别注意的是，不要有“他人观点比自己的观点好或差”等优劣之别。

## Tip3一人辩证法

“彻底反对自己的想法的观点”，在自己心中设定“另一个自己”，反对自己的每个想法。要对抗是“自己原有的观点”和“相反的观点”，叫“一人辩证法”：

1.有“A”这种想法

2.拿出反对它的“非A”想法，与“A”对抗

3.产生“B”的新创意

通过让某个想法与相反想法对抗，产生化学反应，从而生出更好的想法。这个过程通常需要两个人来完成。但若是能一人分饰两角，就是“一人辩证法”。

首先，确定自己的立场。选择“赞成这个方案”的立场也没关系，但是不可以模糊不清。“自己原本的立场”称作“A君”，反对A君的立场称作“非A君”。其次，准备一张A4大小的纸，在这张纸上写下非A君的立场根据。

## Tip4通过“反驳清单”重新审视意见

要将非A君的立场根据写在纸上时，试着想象非A君的性格。在这个过程中，最重要的是对任何想法都反驳。其次，再将“反驳清单”的内容，按照是否有合理的根据来区分。列入反驳清单中，但如果想不到有力的根据，便用线画掉，从清单中排除。

### #重视能把你推向事实的反驳

把清单上留下的反驳写出来。其次，逐一检验这张清单上留下的反驳是否正确。这时最重要的是，提到“事实”与“意见”的区别。只要“反驳”进入到“事实”这一步，暂且就可以了。

### #用反驳来深化“自我意见”

在纸上“非A君的反驳”中合理的条目中得到的灵感，就可反映到自己的想法中。通过一人辩证法，能确实地深化意见。

#该数据可相信吗？

首先，这个数据是否值得信任。尤其是对一些宣称在调查中得到，以百分比来显示结论的数据要特别小心。调查报告书里应该有“某某人或公司为对象的调查”等附言，没有这种附言的调查结果就不可信任，如此判断是没有非议的。

# 第二节 在“正确答案不止一个”的案例中使用一人辩证法

对于可以有无数个答案，也就是开放式结局的问题，一人辩证法也有用。在思考开放式结局的问题时，“一人辩证法”的顺序也会有所改变。处理开放式结局问题的时候，非A君的角色变成“总之只要是A君说的话，就要统统反对”。非A君的想法和根据，原本就不是熟悉的事，所以整理后写在纸上，会比较容易了解据此会形成什么样的框架。

# 第三节 “意外”状况该如何判断？

## 思考突发状况

意外的状况大概分成两类：一类是要决定“是”或“否”，另一类是已经决定方向。必须先深入理解“突然从天而降般的状况”这一点上两者都相同的，但之后的立场并不一样。

## 二选一的“意外”

在需要决定“是”或“否”的状况中，通常会无意识地倾向用“轴”作

为基础来思考。就算是意料外的状况，也很容易自然形成“是或否的轴”。决定一个轴，再深入思考会比较容易做出判断。

## 上司换成外国人——大方向明确的“意外”

另一种是大方向一开始就很明确的意外状况。确立了一个大方向，而且从一开始就很明确的话，重点就在于能不能确实达成原有的目标。因此，单人头脑风暴便上场了。

### Tip:单人头脑风暴

头脑风暴，是“以解决问题、想出新创意为目的，每个人不受限制地抛出意见”。而“每个人不受限制地抛出意见”这一点，就是头脑风暴的精髓。单人头脑风暴，不论拿出创意的人还是聆听的人，都是自己，所以完全不需要看他人的脸色。

### #用“单人头脑风暴”，想出办法

以内容为前提，独自展开头脑风暴。心里想到的，不论是不好的创意还是好的，全部列出来。最重要的是，用“自己”之外的观点来思考。设定具体的“熟人”，会比较容易想出方法。选择与自己相像的人，观点也会比较相近。

### #想创意的方法

从各种观点想出创意之后，再用排除法将选项的范围缩小。选项范围缩小后就能建立容易到达最后选择的状况。缩小选项范围时必须注意的是，平常觉得“不可能”就丢开的创意，都应该拿出来检讨一

下。

#习惯一人辩证法的练习

很简单，只要平时有什么意见时，就问自己：“真的是这样？”尽可能举出“不是我的错”的根据，让原有的意见和反对的意见撞击。于是，辩证法也发挥到极限，一举两得。

# 第四章 预测将会发生的事，决定现在应采取的行动

## 第一节 若是发生在现实中会怎么样？

预测未来，决定“现在”该采取的行动

在谈过的“彻底思考过程”中，有深入理解、重视根据和增加观点。彻底思考时，必须就“如果它成为现实的话，会怎么样”来讨论“未来的预测”。放大想象力，不是妄想未来，而是站在现实的角度彻底预测未来。

### 描绘未来情节，获取现实的观点

彻底思考的事物，几乎都与现实有直接关系。既然与现实相关，只挖掘背后的根据是不行的。设想将会发生的情况，而“有什么应该准备的事”，就是“未来预测”中可以告诉我们的。如果思考根据是“向

后看”的思考，那么预测未来，正是把某些行动放入思考范围的“向前看”思考。切实地预测未来，着眼于“仅凭借根据无法看到的事物”，就是预测未来的意义。

### 美好的根据也有陷阱

“必须思考的要点”，也是将自己想法锤炼成终极“完美意见”的最后一个检查重点。“完美意见”就是“有说服力的意见”。一一说明形成完美意见的最后检查要点。距离形成有说服力的意见，只有一步之遥。

## 第二节 “预测未来”的4个步骤

1. 预想“如果成为现实，会发生什么事”的情节
2. 思考有没有可以采取的措施
3. 思考该行动有没有实现的可能
4. 思考该行动有没有现在执行的必要

### 从必要性重新审视行动

再完美的计划，若不是“绝对有必要付诸行动”，就没有意义。其次，思考“真正的目的是什么”。

### 用“完全根据清单”整理思绪

接着要检查的重点在于，前面所举出的根据是否充分。深化后的想法会变得相当复杂，所以在这时候，不妨拿出一张纸，把想法整理成“完全根据清单”，帮助整理思绪。应掌握的重点为：

1. 自己的基本态度
2. 赞成根据
3. 如果以提案的形式补充，则该补充事项
4. 反对根据

### 重新审视过于理所当然的“根据”

写出来之后，接下来再考虑“还有没有其他根据”，也就是再次详细地把根据全部列出来。把根据向下挖掘到“事实层级”，就把该“事实”一起全部填写到刚才的纸上“赞成根据”的地方。然后，利用下一个检查要点，即有没有“隐藏的前提”，再进一步筛选这份完全根据清单。

## 第三节 有没有隐藏的前提？

### 寻找“好像不太吻合”的原因！

意见背后的思想、主见、心理障碍，都能在提出好问题时被看出来。但是前提对提出意见的人来说是件理所应当的事，反而更难被看清。在批判性思考中，这种前提称为“隐藏的前提”。

### 将“根据与结论”做成图示，来识破隐藏的前提

当想看穿隐藏在别人或自己意见中的“隐藏前提”，可把意见暂时拆成“根据”部分和“结论”部分，做成图示会比较容易理解。在“结论”和“根据”之间，画了两个方向相反的箭头，各别写上“原因”和“所以”，让结论与根据的关系更清楚。

### 无法解释的部分包含“隐藏的前提”

出现“无法解释”的感觉时，大体上这里面都含有“隐藏的前提”。若想要判断这个隐藏的前提“正确”或“不正确”，同样需要根据。

## 检讨赞成根据的“隐藏的前提”

寻找自己心中的隐藏前提不是件简单的事。前提藏在自己逻辑的影子里，要找出它时，只要把隐藏的前提解读为“填平根据与结论之间差距的一句话”就行了。

## 用对孩子说明的姿态来思考，就能看到“前提”

孩子的知识和经验都不多，所以说明的时候，若是省略前提，以为“这些不用说他也会懂吧”，那么孩子就会听得一头雾水了。

寻找隐藏的前提时，对方若是成年人，只要把原来认为“不用说那么清楚他也明白”的一句话即隐藏的前提，用上述的感觉将它说出来就行了。

最后，再看看该隐藏的前提是否正确，它的根据是什么。“不正确的前提”即使只有一个，它也会成为逻辑上的“漏洞”。此外，一件事有隐藏的前提并不是问题。但如果这个前提并不正确，整个意见就会失去说服力。因此，确认有没有隐藏的前提，再检讨它是否正确是十分重要的。

## 重新把焦点放在“企划”上

在写下赞成的根据和补充事项的纸上，再写上“目的”，缩减为一个。而且要把目的放在最前面，用红色笔写下来。目的能否达成，不到最后是无法知道的。只要得到大概的答案，意见就完成了。这张写了“目的”的纸，就成了“你的意见”。

## 第四节 一张A4纸就能做出更好决定的思考过程

1. 用肯定句写下难以决断的“行动”
2. 明确自己的目的，想想为什么要采取那个行动
3. 写出有哪些方法可达成该目的
4. 预测可能获得的结果，写出发展顺利与不顺利的情况
5. 删去“不合乎逻辑”或“不具现实性”的项目

# 第五章 欧美人“交换意见”的规则

## 第一节 了解被反驳时的规则

为了让“意见”更有创新性

“同行评审”就是对朋友的作文或发表的内容，互相批评、交换意见。

### 根植于英语文化的“意见冲突时的规则”

1. 是在提问和反驳中让不同的意见相互切磋，深刻感受到自己的意见得到升华

2. 是“意见冲突时的规则”

### TED的“同行评审”

世上最顶尖的演讲台就是TED。在这个讲台上演讲的，都是拥有“值得分享的好概念”的人。TED有一个非常厉害的策划团队，叫“TED　Curator”，任务是尽可能将演讲者的演讲内容修改得更好。演讲者从策划人得到的，就是类似同行评审的回馈。

## 第二节 向欧美人士学习“交换意见”的规则

### “说出”意见时的规则

### #规则1：这世上没有绝对正确意见

自己的意见是经过彻底思考后整理出来的，所以要有信心。尽管如此，在发表时还是会紧张。这时候，希望你能告诉自己一句话，那就是这世上没有绝对正确的意见。

意见并没有“绝对的答案”。意见是每个人自己思考出来的。既然是人的大脑想出来的想法，每个人当然都会有不同的意见。

### #规则2用对方听得懂的语言和文脉

传达意见的行为，只有在对方理解的状况下才成立。所以必须站在对方角度，基本上应该要留意运用简单的词汇和表达方式，但是并不表示任何场合都不可用难懂的专业术语。

说明意见时应该配合对方的职业、知识和背景，选出容易理解的最佳词汇或表达方式，就可以了。此外，说话内容是否流畅也十分重要。

#规则3：揭示接下来说话内容的“地图”

“地图”，则是将这些区域一一列出来，让对方更容易看到谈话的整体脉络。口头揭示“地图”时的要点：

1. 叙述说话整体的流程：结论到6项根据到3点建议
2. 要在每段话开始之前，介绍接下来要叙述的“内容”
3. 一段话即“根据”结束后，要明确地表明这段话根据结束了
4. 提示听话者要开始下一段内容即“建议”

#规则4：重要的地方用不同的表达方式再三重复

不论运用多么简明易懂的表达方式，就算揭示说话内容的“地图”，对方也有可能注意力不集中，在演讲中多重复几次重点会比较保险。在想要大家确实听见、理解的地方，可以做些微妙的变化，散布在整段讲稿当中。

#规则5：避免武断的语气

意见的发表者展现“我想获得大家的回应”姿态，也是十分重要的礼仪。

#规则6：反对不等于否定人格

##被反驳时应该留意的规则

任何人听到有人否定自己，都会感到不愉快。但是，这种否定的态度不是冲着“自己”，而是针对自己的“意见”。

##想象对方的背景，就能把“意见和发言者”分开

留意与对方的“意见”保持距离，就能比较顺利地区分“意见是意见，与发言者是两回事”。至于该怎么做，不妨在对方说出有否定性的言辞后，把该意见当成“观察对象”，从客观的角度审视它，思考为什么这个人会说这样的话。

## #规则7：把否定当成对方的“提问”

尽可能让对方的否定评论，成为自己意见的肥料。为了把他人的否定变成自己意见的肥料，请想想为什么这个人要否定你的意见，尽可能找出他的根据。对你的提问，如果对方能拿出确实的根据，就赶快写下笔记。写下笔记，之后可以重新阅读，这样就可以将对方给自己的回馈，反映在自己的意见中。

与其因为被人否定而不愉快，倒不如从中学点东西让自己有所收获。认真表现出尊重对方的态度，也许你的声誉也会有所提升。

## #规则8：不打断对方说话

当对方反驳时，会忍不住想插嘴说“我想说的不是这个意思……”或是“话虽然这么说……”，但是要克制住这种冲动。尊重对方是件十分重要的事，至少请听完对方所有的话。

但是，如果对方说话太过冗长，继续做听众，话题很可能转到不可预测的方向。在这种时候，可以做出“我可以补充一句话吗”的手势，然后将上半身夸张地向前倾。即使如此，对方还是不想中断谈话时，可以把手举高到肩部，以手势要求发言权。

## #规则9：“不懂装懂”不可取

##回应反驳的规则

当对对方的反驳中哪怕有一点“听不太懂”的地方，请务必提出疑问。在似懂非懂的状态下回应“我觉得你说的话不切合实际”等，是最不可取的态度。

#规则10：全盘接受对方的意见，并不是“尊重”

尊重对方并不等于必须全部接受对方说的话。习惯互相批评对方意见的他们，在应对反驳时有个“顺序”。这个顺序就是，首先接受对方的反驳然后话锋转到自己的反驳。

先将对方的说辞仔细听懂，用“谢谢你的意见”表示敬意并接受。此时，如果不能切实理解对方的话，就会用“你说的某某就是指某某吗”来确认。然后再说“我的想法是……”等自己想要说的话。

#规则11：不要跟随对方的脚步

人身攻击，或是没有根据的批评，在讨论中是犯规的。万一出现这种犯规场面，最重要的是先接受对方说的话。在接受对方说的话后，毅然把话题转回主题，是最明智的做法。不要情绪化，与对方的评论保持理性的距离，就不容易自乱阵脚了。

#规则12：问根据，说出来

所谓的意见是在拿出根据来的时候才有意义。对方没有说明根据的状况下，要在可以提问的氛围中，还是需要问清楚根据。

#规则13：不要假装自己什么都懂

每个人都有自己的立场，因此对方提出这种不着边际的问题，也没什么好奇怪的。但是，有人在“并非完全不懂，但知道得没那么清楚”的范畴内提出疑问时，有时候会假装了解而随便回答。但还是应该尽可能地忍下来，告诉对方：“关于这个问题我没有想过。先调查一下，下次再回答你。”

### #规则14：要反对，就要提出替代方案

当各位成为别人意见的倾听者时，若想反对他的意见，请尽可能说一个替代方案。提出替代方案，是比较有建设性的反驳。将最初提出的意见与替代方案加以比较和讨论，可以让意见变得更有深意、更具体。若是赞成对方的意见，也请具体说出赞成的是哪个地方，为什么赞成。

### #对意见“负起责任”

说出意见时，不论自己的意见会引起什么样的结果，都要有负起责任的心理准备。

### #彻底思考过才更要有自信

对自己的意见要有自信。当然，这并不是要你摆出“我的意见最正确”的架势，而是希望能拥有彻底思考后的自信。

## 第三节 学习“冷静”的练习

1.对与自己有不同想法的人，不要产生他是“怪人”，或是觉得“自己不对”这种主观判断。

2.想象那个人的立场，思考“这个人为什么会说这样的话”。

# 第六章 发现“问题”是“思考”的开始

## 模糊不清的情绪中，藏着真正的想法

### 藏在“有些在意”中的东西

觉得不能接受，就表示自己心里明确有着难以释怀的“某个东西”“虽然不太明白，但很在意的事”。而“在意的事”大多数时候，对人来说，都是“重要的事”。既然“某个东西”是“重要的事”，就必须了解真相。

### 有疑问，就要直视它

第一步必须做的是找出“哪里不太对劲”。一旦心里有了的疑问，就不要轻易放过它，察觉疑问的存在，并承认这种情绪。然后将它变成习惯。察觉自己心中感觉“好像哪里不对劲”后，接着便尝试“在积极的层面上对自己任性一点”。当然不是指凡事以自己的情绪为重，肆意妄为，而是真实地面对自己的心情。要安慰自己，认同自己的这种心情。

### 掌握“情绪的本质、根据”，认识重要的事

认同自己的情绪之后，接着是明确该情绪的本质。了解到本质

后，接下来就要问自己“为什么会有这种感觉”。

## “任性”的重要

“重视的事”当中，很可能藏着每个人引以为豪的“优点”。不需要觉得“差劲”。只要那些“重要的事”没有违背社会或伦理，无论是否有效率，坦然承认它对自己真的重要就可以了。如果不能认同自己不完美的那一面，就没办法注意到真正重要的事。

不管是负面情绪或是正面情绪，直面自己的内心，寻找自己重视的事物。这么做之后，就能挖掘出自己心里的芥蒂。

## 不要让“某种感觉”溜走

重视、在乎的事，与年龄无关，只要平时常常去注意它，自然就会明白的。面对心中“无法言喻的愉快、奇怪、在意”的感情，也许很多人都不擅长。但是，我想即使是欧美国家的人，也是经过练习后，才能如此坦诚面对自己的心情。

谷臻小简·AI导读版

# 如何有效整理信息

作者：奥野宣之
译者：苏萍

本书累计销量超过50万册！只用一册白菜价的笔记本，一网打尽生活中易遗漏的宝贵信息。






浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD



后浪出版公司

# 如何有效整理信息

奥野宣之 著

本书由江西人民出版社出版，后浪出品

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 如何有效整理信息

奥野宣之 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011599-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



# 谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听
喜马拉雅

# 目　录


第一章 一册笔记本建构的知识生产体系

第二章 一元化笔记法的三条规则

第三章 高效率记录信息的书写和粘贴法

第四章 孕育创意的生活日志

第五章 帮助活用素材的知识生产技巧

第六章 方便自由参考的笔记索引化

# 第一章 一册笔记本建构的知识生产体系

## 将所有信息存储在笔记本中

在笔记本中留下的任何内容都是自己想记下备用的，都是自己亲自挑选后留下的报道和资料。总而言之，每一条都是自己感兴趣的信息。

因为笔记本中的一切都有价值，所以你能充满自信地将其作为素材库。如果想搜集原汁原味的信息并重读笔记，或者在加工修改的同时温故而知新，使信息成为获取新想法的线索，你只能选择将所有信息存入笔记本。

## 素材库的产生：一册笔记本的汇总效应

能留下深刻印象，让你想以此为参考的信息大都是让你感到振聋发聩的观点，你会当场就记录在笔记本中，所以肯定能在笔记本中找到。

简言之，因为需要的信息就在笔记本里，所以才会想到要参考它，笔记本中没有的内容甚至都想不起来。这便是想参考的内容几乎百分之百都能在笔记本中找到的原因，而通过数码产品则无法这样顺利。

## 无论何时何地都只需一册

本书中将在笔记本上写些什么，或者将写在其他纸片上的笔记和资料粘贴在笔记本上的行为统称为“纳入笔记本”。

只要是在工作和日常生活中处理的信息，任何内容都可以纳入笔记本中。并且只需将这些内容按时间顺序，即根据日期排列起来，不需要为其分类。

## 找到记录和查阅的窍门

当你不再对信息进行分类，将其纳入一册笔记本后，无论是记录还是查阅都会变得方便快捷。一旦决定只使用一册笔记本，不管是记录还是查阅，都只需在一册笔记本上进行。记录在哪里，要去哪里找，一秒钟都不需要考虑。

## 令你毫无压力、轻松创意的方法

只使用一册笔记本的好处不仅是方便。不管有什么想法都可以记在这里，任何信息都可以集结于一册，只需要携带一册笔记本即可。这样的想法会让你安心，让行动从容不迫。

另外，记录的具体内容也变得轻松起来了，我们也可以让思绪自由驰骋。能够轻松使用的笔记本对获得新的灵感而言是很重要的。

## 大杂烩带来的启示

翻看过往的笔记本，会发现很多与工作毫无关联的信息。但仔细看下来的话，即便无法直接用在工作中，很多信息都能对在工作中冥思苦想的问题有所助益，也能帮助你培养发现问题的意识，并会成为思考问题的线索。

要相信自己的直觉，把有趣的、炫酷的、美丽的、可爱的、想要

的、想尝试的、能让工作生活更方便的事物和想去的地点不断记录和粘贴在笔记本上。

## 根据生活方式选择笔记本规格

无论何时何地只用一册笔记本收集信息，其实是一件非常轻松的事情。笔记本的“尺寸”和“移动性”是无法两全其美的，因此只能根据自己的工作需要来确定。

可以根据工作方式的改变，自由选择笔记本的尺寸。因为笔记本的选择面比较广，不论怎样的工作方式都能够灵活应对。

## 根据用途选择笔记本

使用笔记本不仅可以帮助进行知识生产，还能让你享受挑选笔记本的乐趣，这也是只记一册笔记的优势。

用完的笔记本越多，就越容易产生“下次买那个试试看”的好奇心和“这么做会不会更方便”的积极改良的想法。浏览文具和手工用品可能会变成一种爱好。

## 自己亲手整理的信息才能活用

如果在自己喜欢的笔记本中写入自己感兴趣的信息，笔记本就有了工具以外的意义。它会像喜欢并读了多次的书一样，在心目中的存在感越来越高。所以不久后，会想起将可能有用的东西写进笔记本这件事，或者在不经意间重读笔记本的时候，发现某个点子能用在某件工作之中。

构建这种知识生产系统后，通过持续不断的操作，你可以解决平日的琐碎问题，也可以构思出重要的创意。

# 第二章 一元化笔记法的三条规则

本书介绍的方法，只要在使用笔记本的过程中遵守以下三条规则，就能解决一直以来让我们伤脑筋的知识生产活动中的问题。

规则1：一元化

规则2：时序化

规则3：索引化

## 不分类别，尽情记录

本书介绍的方法中，最重要的规则是一元化。换言之，也就是把想记录的一切信息都纳入这册笔记本中。总之，什么都不要考虑，尽管记下来即可。不需要对其进行分类。

当然，笔记本会变得杂乱无章，也会因持续不断地填满文字和资料而厚度不断增加。但是不管怎么样，不要在意这些琐碎之事，把平时遇到的信息都塞进笔记本吧。

## 笔记本是个大玩具箱

就算你觉得笔记本上的内容太混乱、不雅观，也请务必遵守一元化规则。这是因为只要坚持一元化，就一定可以找到目标信息。

在寻找想要的玩具时，能肯定它就在箱子里。如果进行了分类整理，一旦在你认为目标物品应该在的分类下没有找到它，不清楚它是否会在其他的地方。日常生活中想记下来备用的信息有长有短、种类繁多，不管形式如何，要先记在笔记本里。

## 能确保信息不遗失的一元化

只要遵循一元化的规则，纳入笔记本的信息也能够保持“尽管乱七八糟，但都在这里了”的安全感。

如果恪守一元化，是绝不会找不到笔记的。无论在找什么，都只需在一个地方寻找，这会让你非常轻松。

## 先记下来，稍后再粘贴

“任何事物都可以记到本子上”是一种理想境界，但事实上，无法拿出笔记本的时候还是比你想象中多。无法拿出笔记本时，可以暂时把要记的东西写在触手可及的纸张上，稍后粘贴在笔记本上。

## 添加日期标签，按时间顺序记录

三条规则中第二条是时序化。换言之，就是从头开始按顺序使用笔记本。在横向书写的情况下从左到右记录，在使用活页笔记本这种纵开记事本的情况下，从上往下书写。

不介意留白的人每次书写或者粘贴时都可以换页，只要所谓从左到右、从上到下的时间顺序不被打乱，留多少空白都是各人自由。但需要记住的一点是要添加日期。

## 6位日期记录法

时间记录为年份后两位加月份两位加日期两位，合计6位数字。也就是说，标签应始终为6位，写为以下形式：

000101等于2000年1月1日

130831等于2013年8月31日

如果同一天多次在笔记本上记录信息，即使不添加6位标签，有时候也可以通过内容的前后关系得知。但在笔记本上记录的时候，为

了让添加日期成为习惯，还是要坚持写。

## 箱子一满，就要更新换代

笔记本像这样一边添加日期标签一边按照时间顺序从头使用，用到最后一页的时候，就要对笔记本更新换代了。

一旦册数增加，就可能造成混乱，因此在开始使用笔记本的时候，为了能够分清册数，可以像下面一样事先标注序号和使用的时间段。

188：130513至130610

除了在封面写上使用时间之外，在切口处也要写上连续的号码。在切口处用记号笔或油性笔书写，既不会因摩擦而消失不见，也更简单易懂。

## 容量无限，便可以自由表达

凭借这种更新换代的习惯，笔记本中的信息量会无限扩大。在记录灵感、访谈内容和会议事项的情况下，不用在意书写空间大小，可以用大字胡乱涂抹甚至绘制大幅图画。

再者，因为笔记本的容量无限大，也就无须判断某些内容是否有写下来的价值了。不管是完全没有实现可能的创意还是繁杂的资料，只要是扣动心弦的内容，轻松记下即可。

## 笔记本是一幅长卷轴

我们按照时间顺序更换笔记本使用下去，那么记在笔记本上的所有信息将呈现这样的时间顺序：

开始使用笔记本的日子至今天。

用更具体的语言来描述，所谓的笔记本就好比被分成一小册一小册的长卷轴。按照时间顺序在使用中更换新本，就像在卷轴中的一段按顺序书写一样。即使总量长得出人意料，只要在卷轴中按顺序搜索，就一定会找到想找的信息。

### 将收录的信息索引化后提取

在“一元化”和“时序化”之后，第三条规则是将笔记本的内容索引化，然后记录下来。

# 第三章 高效率记录信息的书写和粘贴法

## 书写的窍门

### 写清文字轮廓

在文字书写方面，并没有特别要强调的点，如前面所说按照时间顺序区分后自由书写就可以。不过，虽说不要求文字必须整齐漂亮，字一定要写得清晰可辨。

### 用罗马字首字母来略记

符号化的规则，请参考以下极其简单的示例：

罗马字化：横浜简化为YOKO·HAMA

仅保留每个汉字的罗马字的首字母：YOKO·HAMA简化为YH

并不是推崇一股脑地用这种方法略记，只需要将自己工作与生活中的常用语以“罗马字首字母法”为基准来进行略记。

## 将常记的内容符号化

可以将经常写的内容用符号来简单记录。在记录中采用“自创符号”的优点不仅在于可将书写变得迅速，而且即使写的内容会被他人看到也无须担心。他人如果看到了笔记的内容，也会因为符号繁多而不清楚笔记到底写了些什么。

## 私人记录也可依序写下

可以把对看过的书和电影的感想、旅行或散步中所思所想全记在同一本笔记上。在记录下读书笔记和饮食内容的同时，会养成“将当时灵光一现的念头写下来”的习惯。

## 用“葱鲔火锅式”笔记采访自己

具体做法如下：

1. 将他人的发言、通过观察得到的信息等“来源于外部的信息”标上圈后再逐条书写；

2. 对这些信息产生的感想、自己想说的话，用五角星标记后再写；

3. 不断重复前两项。

能成为知识生产核心的，只有能打动自己的东西，和对其产生问题与想法的主观意识。

## 新知就在日常疑问之中

所谓笔记，不仅要在工作中，更要在家中使用，作用才能被发挥到极致。

不应该去计较某个信息能否用于工作之中，如果真的触动了你的感情，先不管三七二十一，写下它们。在很多情况下，乍一看和自己无关的东西，会在意料之外与工作产生联系。

## 体现使用节奏的分隔线

区分笔记段落的分隔线经过一番设计后也能使笔记变得更加清晰明了。比如早晨起床刚开始写笔记的时候，也就是说日期过了一天的时候，就要用到分隔线。

分隔线可以让你直观地把握当时的记录节奏，非常方便。假如在两连页上有两根分隔线，就可以知道使用这一页前后大约记了三天的笔记。

## 附上标题，方便查找

在日期标签旁边写上标题，能让你在一瞥之下便清楚自己记了些什么内容。但人们的思绪未必永远是清晰有条理的，肯定会出现拟不了标题的信息。这些时候，一种方法是，如果感到还不清楚，就先空着。在日期标签的旁边留块空白，等回过头来阅读笔记的时候，将适当的题目加上去。

还有一种给不明主旨的笔记加标题的简单方法，就是以主语和宾语为标题。

## 空一行书写，以便再加工

回过头来再读笔记，发现没有讲充分的内容，便可在空行中加上

要补充的内容，同时也可以加上评论。

这样添加一些内容，就能把深入思考后的成果写在笔记上。添加了这么多详细内容后，就算过了几个月，恐怕也不会出现完全看不懂笔记在写些什么的情况。

## 根据场合使用不同的笔

比如说，在课桌前，就要用到钢笔和铅笔；外出或者出差时，主要用油性圆珠笔；在非正式外出时，身上带一支像签字笔之类颜色鲜艳的笔出门。做好这些准备后，重读笔记时便能知道笔记上的内容是在哪里和什么情况下写的了。手写及粘贴的方式会保留记笔记时的情况，如果再将做笔记的工具区分使用，笔记的信息量自然就增加了。

## 改变心情的“超黄金地段”使用法

一般来说，笔记本的第一页和最后一页是不会记录任何内容的。把这两页称作“度假胜地”，发现让人感到心情非常愉悦的“珍藏品”的时候，就把它们贴在上面。营造这个“度假胜地”的好处在于，笔记会成为一种令人心情更加畅快的东西。

## 在书脊和切口处写上序号

可以将写好序号的标签贴在书脊上，或者用胶带把纸粘上去。但因为多年以后标签和胶带都可能老化，所以也需要在切口上标序号。所谓“切口”，指的就是书的横断面，即除了书脊的另外三边。在切口上写序号时，推荐使用油性笔，或者是在附录中介绍的签字水性笔等出墨量大的笔。

# 粘贴小窍门

## 先贴为妙

文件等资料要坚持“只要想不通就先贴上”的原则。根本不需要花时间去考虑要不要贴，只要有想贴的，就干脆利落地贴上去。

此外，如果在记想法的笔记的前后页贴些东西的话，就能知道记笔记时候的情况了。对待不知为何就是感兴趣的东西，先记下来或贴在笔记上，这样的信息以后经常会起作用。

## 用纪念品存储谈话内容

将从他人处听来的内容写成文章，或者作为企划案的素材，是很需要勇气的。因为会有记忆错误的风险。但如果用贴纪念品的方法来记录，所得到的信息可以加深和丰富印象。因为可以非常明确地掌握这条笔记是在何处由谁在怎样的氛围下说出的，所以可以很放心地去记。

## 原封不动地粘贴A4资料

我们将采用下面的“三折变形法”加工A4资料，再进行粘贴：

1. 对折时，错开两到三厘米左右。
2. 将对折后长的那一端的边缘与折痕对齐后再折叠一次。
3. 再次折叠后的部分朝上，贴在笔记本上。

如此操作后，你只需要打开笔记，便能看到贴上去的资料四分之一左右的内容。这样就可以将A4文件原封不动地放进笔记本中。

## 新闻只粘贴选段

考虑到再次阅读时的愉悦感和实用度，只把报道中最精华的部分剪下来粘贴应该是最好的做法。此外，贴新闻报道的时候，要标注代表日期的6位数标签和出处。

盖有印章等标记最好，但如果将报纸版心外包括日期的内容剪下来的话，出处就不需要记了。

## 帮助记忆的标记

首先，将素材贴上去，几天之内重读。这时，用笔将觉得有趣的地方按以下方式画上线。

1. 实线：有意思的、客观重要的部分

2. 波浪线：非常有意思、主观重要的部分；名言、著名台词

3.　圆圈：想记住的重要的专有名词，关键词，关键的数字，等等。

另外，当有什么感想的时候，将其写在旁边空白的部分。

## 从报纸中收集基础资料

如果让我推荐适合从报纸或杂志上剪下来贴在笔记上的东西，我的选择是地图、年表、图表、表格或名词解释这些基础资料。这些资料原本只不过是新闻的附加物，但因为大量信息都被浓缩在这些小小的空间里，不论读多少遍，都会有新的发现。

## 用腰封和补充卡片来补全笔记

将腰封剪成适当的大小再贴在笔记本上，就会让你感到自己确实是读过这本书的。重读这本书或阅读同类书籍、围绕主题相关的问题思考的时候，你会发现这本书可以用于现在的工作中。

### 用照片补充记录

按照本书介绍的做法，你可以把大量照片作为笔记或资料，同时也当作促进思考的素材保存起来，这是因为你拍摄或复印的照片是被原封不动地贴到笔记本中的。

如果想贴更多照片，在打印照片时，不妨尝试选择拼版打印。

### 万能的透明胶带

如何使用胶带呢？

1.把剪下来的透明胶带的带胶面向上展开。

2.把想贴的物品小心放置在其上，用手按压时要防止产生小气泡。

3.慢慢地将粘有物品的透明胶带贴在笔记本上。

使用这种方法，能把纸以外的小东西纳入笔记本。比起用摄像机拍摄或者扫描仪扫描，实物的感染力更强。

# 第四章 孕育创意的生活日志

### 用日志留住未经加工的生活

生活日志和普通日记或日志的区别有以下三点。

1. 没有严格的字数和版面要求

2. 比起感情更注重事实

3. 可以粘贴资料代替书写

### 通过手写保留原汁原味

使用手写或胶水粘贴资料等手工方式处理信息，便可以把当时的心情和气氛原封不动地保留下来。例如，在基本都是大大咧咧的字体的笔记中，有些地方挤着密密麻麻的细小字体，仅仅是看到这种字体，就会知道那时候遇到了什么麻烦，导致情绪低落，这样就能重新体会当时的感觉。

## 主动决定何时记录

因为无论是使用手写的方式还是将资料贴上去，都会保留当时的氛围，因此没有必要受制于“每天晚上写三行”之类的规则。

推荐的方法是，在日常生活中，要经常写日志，内容包括以下三类。

1. 睡眠时间简化为S
2. 吃过的东西简化为E
3. 读过的书简化为R

就这样使用记号简略地记下来，记录的都是最基本的信息，一分钟都用不上。意外的是，这种顺带着多写几句的做法其实很重要。一旦开始生活记录，就会意识到，尽管可以从日常生活中获得很多灵感，但那些到现在都没有被记下来的都烟消云散了。

## 日常记录的三大优点

1. 消除选择带来的压力
2. 顺便启动思考
3. 促进深入写作

通过记录生活日志，笔记内容变得充实，更能满足知识生产所需素材对多样化的要求。

## 记录使人快乐

无论生活贫富，都平等地拥有一样东西，那就是时间。生活日志不仅能在知识生产中发挥作用，还能使做记录的人变得幸福、快乐。

## 将收集到的素材用于知识生产

纸质媒体和网络媒体不同，存在一种抽象意义上的框架。人们会在这个框架中读自己感兴趣的东西，所以他们在网络上看到的并不会在意的内容，一旦出现在框架内，就有了被读到的机会。也就是说，存在一种“在网上可能不会读，但在纸质媒体上就会去读一读”的可能。

此外，个人发现是最适合作为文章素材使用的。因为素材并非来源于他人，而是自己搜集的，就没有必要征求别人的许可，也不会因为过度使用而失去新鲜感。

## 多样化素材孕育奇妙组合

日常的举一反三和积累对提炼关键要素而言是必不可少的。通过生活日志，暂时遗忘自身的常识和定论，我们便可以像儿童一样思维活跃。另外，在举一反三和积累时，要尽量选择距离现代日常生活较远的内容，例如自然科学和历史这类知识。比起与工作相关的信息，这类知识反而更能促进思考，激发脑部潜能。

所以，为了能发现意外的组合，我们往往需要尽一切可能把所有触动内心的信息不断记录在笔记本上。

## 笔记本就是另一个自己

为了培养知识生产的土壤，我们不仅需要工作的笔记和资料，还

需要日常生活和休息日的活动记录。这样做，笔记本就染上了令人恋恋不舍的温馨感。

你的一切都被写进了笔记本。原来什么都没有写的薄薄的笔记本变成了现在这么厚，增加的都是你自己的体验和思考。你看到书架上排列着已经写得满满的笔记本时，就好像看着自己的简历一样。

### 比起结果，更重视对过程的评价

生活日志不仅能为你提供思考的灵感，而且还能从精神层面支持你。如果没有生活日志，你也许只会记得不尽如人意的结果，甚至会记忆模糊。但如果用生活日志的话，可以亲眼看到自己曾经的努力和辛苦，即便没有任何结果，曾经的努力也会成为自己内心的支柱。

# 第五章 帮助活用素材的知识生产技巧

### 创意是对既有信息的重组

在思考创意的时候，请先记住这样一个前提："所谓创意，只是把原有的元素重新组合而已。"

可以说，创意意味着与既有之物再次相遇，包括如下情况。

1. 尝试对既有事物进行出人意料的组合
2. 将既有事物用于意料之外的地方
3. 在意外的情况下活用既有事物

创意就是用这样的方法孕育出的。但这并不意味着只要出人意料，什么内容都可以。

## 吸收先于运用

我《创意的生成》一书中提到的获取创意的过程，以我自己的方法整合成以下5个步骤。

步骤1：收集——积累常识与作为研究课题的知识

步骤2：咀嚼——阅读、回想、深入思考积累的信息

步骤3：发酵——脱离课题，在潜意识层面思考

步骤4：顿悟——创意的诞生，突然之间惊呼“明白了！”“找到了！”

步骤5：具体化——将创意化为成果

## 用普通食材做出美味料理

如果把知识生产比作烹调的话，那信息获取就相当于采购食材的过程。但是，没有特殊食材就一定做不出美味料理了吗？答案是否。即便是再寻常不过的食材，只要厨师施展身手，就可以做出美味的料理。所以我们要使用笔记本。

## 步骤1：集素材

1. 信息的输出从笔记开始

如果想用普通的食材做出美味的料理，就需要记得满满的笔记。只要有笔记本，在任何地方、任何情况下都能收集信息。

2. 日常思考的潜在价值

无论在笔记上写什么都可以，不用一开始就考虑工作方面的事，脑中涌现出来的什么都可以写，将这个习惯作为你的生活轨迹，一直保持下去。

因为判断笔记本上内容的价值的并不是现在的自己，而是你现在根本不知道会变成怎样的将来的自己。

3. 不是有思才写，而是为写而思

即便想法没什么实际意义，也要去试着写写看，这些念头可能成为你深入思考的契机。想不出好点子，不代表思考就是无价值的。书写即是思考。不是有思才写，而是为写而思。在一步步深入思考之后，我们肯定能得到一些想法。

4. 笔记是在向自己的思想致敬

笔记本身没有记载要写的书的任何内容，但是重读的时候，根据情况不同，有时会得到有助于手头工作的意料外的线索。重要的是多思考并记录你的想法。只是单纯拍几张照片，是不可能让拍摄对象在记忆里栩栩如生的。但如果拍了几百张，里面肯定会有你想要的。思考与照片一样，量变会带来质变。

5. 将私人记录变成素材

搜集素材并非为了将信息对外输出，而是为了在准备信息输出时能够胸有成竹。带着潜在的问题意识去搜集素材，就可以接受了。

6. 直觉的重要性

在收集阶段，你不仅要因为某些信息可以被用作素材而将其记录下来，也要把不知为何觉得不错的内容记下来，这一点也很重要。

7. 带着问题意识坚持记录思想

假设，你在一个月后必须提交一本书的计划，于是会渐渐产生一些和计划相关的想法。这些点子要马上记下来。读书时偶尔也会遇到可以提供参考的信息，将其记录下来。

## 步骤2：咀嚼收集好的素材

1. 带来新发现的无目的重读

平时参考笔记中的信息时，大多都是从后往前追溯，无目的重读时，应该从前向后翻阅。重读笔记时，不要僵化地接受上面写的内容，而要带着如何将其运用到现在处理的工作上的视角去看。如果能通过重读笔记来与过去的自己对话，那么长久以来的问题意识就会浮出水面，可以进一步加深思考。

2. 通过加工向创意“匍匐前进”

重读笔记时，要尽可能留下痕迹，比如在感兴趣的那一页上贴标签，但我一般会用我在第三章介绍的标记法来留痕迹。

即便是同样的笔记和资料，每次阅读时的感受都会发生变化。直接记下这个不同点，或者在资料的其他部分画线，便可让思绪慢慢地“匍匐前进”。通过这种加工方式，就可以从写的满满的笔记中一点点获取有使用价值的点子了。

3. 交叉参考笔记

需要在与笔记本切口的等高处贴上相同颜色的便笺或可折叠的胶带，表示这些位置有同一主题的笔记。这样一来，即便同一册笔记本中夹杂着多个主题的内容，也能跳过无关页码，将各自的主题统一整理起来，方便查看信息。

此外，在深入阅读中，有时也能发现不同页码之间存在很强的关联性。这种时候就要用到笔记本的上部切口了，在修订笔记时，可以在同一位置贴上便笺。

这样，可以相互参照的“交叉参考”就制作完成了。可以从各种角度反复阅读笔记中写满的信息，加以审视和比较分析。

## 步骤3：将经过咀嚼的素材发酵

1. 使用卡片重组信息

首先是重读写满笔记的本子。我发现有些内容似乎与正在研究的问题有关，有些虽然现在不能马上理解但是或许有用，于是会将这些信息的要点简短地记录下来。一张卡片对应一条信息，背面留空白，一条大概在80个字左右。在写卡片时如果有新的想法，也顺便一起写在卡片上。

制作了这么多卡片后，将它们像扑克牌一样在餐桌等较大的空间里铺开。这样一来，就可以发现以前没有注意过的出人意料的组合。

找到卡片间的联系后，可以一边按照不同话题进行纵横排列，一边细细推敲。与书页无法移动的笔记本不同，可以自由排列组合就是卡片的优点。

2. 使用大号纸张移植信息

首先，将较大的纸张在桌上摊开，在纸张的最上方，简单明了地写下选出信息的主题，再画一条下划线表示这是标题。

如果能写出令人满意的标题，要在脑海中反复强调它，同时回顾写得满满的笔记。之后，再总结归纳与标题有关系的信息，用逐条书写的方式来进行转记。在转记的同时，如果有新的想法，也要写下来。

通过逐条书写选出信息，可以将“写作素材”以亲眼可见的形式收藏起来。如果纸上已经写满，就暂时停下，思考能否用上面这些素材写出初稿。如果实在没有自信的话，也可以开始写第二张。

3. 复印件的拼贴法

与移植法相同，这时只需要将与当前正在审视的、可能与研究主题相关的信息复印下来。快速翻阅笔记，看到感兴趣的，就把那一页复印下来，再看到再复印，如此反复操作。把一叠复印件放在桌上按顺序回顾。

好了，之后就需要动动手了。在回顾复印件、做好标记后，将剪贴下来的内容按照卡片的重组法组合，再用胶水将其拼贴到底纸上。

也就是一边动手，一边总结思考。

### 步骤4、5：从顿悟到成果的具体化

1. 动手，使想法更上一层楼

采用以上做法得到的灵感，可以进而被转化为成果。一言以蔽之，就是：要勤于动手，思考才会逐渐前进。要记住不能让手处于什么都不做的状态，这一点是最重要的。另外，要尽量做一些复杂以及需要控制力道的动作。

2. 相信自己凭感性制作的笔记

在灵感这方面，不存在“这样做的话就一定会产生灵感”的道理。但是，即便如此，我们也只能相信灵感会产生并坚持做下去，宁可信其有，不可信其无。完全相信他人写的书或资料，将其作为知识生产的素材，或许比较难。但如果是充满了自己觉得有意思的信息的笔记本的话，应该就可以相信了。相信自己所做的笔记，继续动手记录吧！

# 第六章 方便自由参考的笔记索引化

### 纸面信息也可检索

只要是自己亲手记录的内容，就不会轻易忘记。关于纸面数据的索引化，之前介绍了一部分，在此总结一下：

1. 制作目录

2. 设置标签

3. 在切口涂色

## 10年后也能查找的数据库

我正在使用的索引数据是这样的。

001　030410　采访松下幸之助纪念馆

001　030414　思考何谓头脑的优点

每一行的信息由笔记本编号加日期标签加检索标记加条目标题组成。

将手写的目录纳入数据库很简单，因此使用Excel表格，当然普通的Word文档也可以。例如，在寻找《国家的圈套》的书评报道的剪报时，我使用“国家”这个关键词。于是就会出现下面这行包含相应关键字的记录：

074　071219　书评《国家的圈套》/佐藤优/日经新闻

接下来只需拿出第74册笔记本，参阅12月中旬左右的记录即可。将文字录入电脑后，一瞬间就知道目标信息位于哪一册几月几号的位置上了。

## 对索引数据去芜存菁

设置索引数据的条目时，只需选择日后检索可能性较高的。再者，试图建立一个完美的数据库很费时费力，因此为了方便日后参考，会留心将条目名称的标记统一，不会汉字和假名混用，严格确立自己的规则。更新后的文件，我会立刻进行备份或者保存在云盘中。

谷臻小简·AI导读版

# 12个工作的基本

作者：大久保幸夫
译者：程良

作者从工作的本质出发，向读者传授一套适用于解决工作中所有问题的基本方法。




浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD

后浪出版公司

# 12个工作的基本

大久保幸夫 著

该书由江西人民出版社·后浪出版公司出版

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 12个工作的基本

大久保幸夫 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00017194-20190221

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



# 谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听
喜马拉雅

# 目　录

第一章 关于职业的种种误解

第二章 引导职业生涯走向成功的12种基本能力

第三章 职业生涯稳步攀升的法则

# 第一章 关于职业的种种误解

在从事与就业相关工作的过程中，求职者所追求的技能与企业真正希望雇用的人才之间存在巨大的偏差，尤以应届毕业生的就业和录用场合最为明显。

## 职业生涯就是始终向着目标笔直前进？

误解往往产生于最开始找工作的阶段。现在并不清楚自己想做什么样的工作，也没必要感到焦虑。其实，想尝试做某种工作的动机，只有在真正接触那种工作之后才会出现。

## 只要是大学或研究生院毕业，就能在就业或跳槽时占据优势？

还有一些误解是针对学历的。首先是认为大学本科毕业生比高中毕业生在就业时更有利的误解。另一方面，在研究生院的学习成果能否得到好评，其实存在很大的个人差别。以有利于跳槽为目的去读研究生院其实意义不大。不是说在职人员读研究生院没用，反而想鼓励这种既能挑战自我、又不影响工作的行为。

## 只要持有资格证书，就能找到工作？

工作必需的能力和就业、跳槽时的有利能力的概念都很模糊，以至于许多人并不清楚考取什么资格证书最好。“持有资格证书有利于跳槽”这一所谓的“常识”究竟正确与否，其实多少有待商榷。而单以知

识而论，随着时代的进步，以前掌握的知识也会变得陈腐过时，而几乎所有现行的资格认证体系都不具备完善的更新制度，所以资格证书并不能成为就业和跳槽时的撒手锏。

### 过了35岁就不能跳槽了？

这个论调并不严谨。企业的中途录用大体可分为“潜力录用”和“职业录用”。潜力录用的代表就是对应届毕业生的录用，从头开始培养。针对30至40岁的人的录用，主要围绕即战力人才进行。

关键在于公司的特有知识——“企业特殊技能”。从人事的角度来看，“在不利情况下掌握多少一般技能”将成为录用与否的标准。

企业特殊技能所占比例因公司和职业而异，个人差异也不小。考虑跳槽时，必须先按照社会标准确认自己有多大价值，掌握了多少一般技能，同时必须按部就班地培养这些技能。否则，年过35岁的跳槽将成为一场苦战。年过35岁的人想在跳槽中大有收获，需要满足两个条件：

1. 要具备业界通用的专业知识和技能
2. 要积累作为领导者的扎实经验和技巧

### 不擅管理的人可以成为专业人员？

从整体来看，立志成为专家的趋势比较明显，在45岁以后，一部分人开始立志出人头地。而误解的根源就在于这一分歧。任何方向的职业发展都应该在职业生涯中兼顾“取得成绩”和“享受工作”两方面。为此，需要在适当的时机进行适当的学习。

# 第二章 引导职业生涯走向成功的

# 12种基本能力

## 第1能力：反应力

定义：让对方知道自己对其言论或提问作何反应的表达能力，是最基本的交流能力

标准开发年龄：10至30岁

缺少该能力的后果：显得反应迟钝；信息阻塞

### 表情见真章

人与人之间的交流，不一定非要通过语言，还有不依赖于语言的交流，称为“非语言交流”，比语言交流更重要。很大程度上是根据表情来判断对方是如何看待自己的。

### 点头的技巧

“点头”能向对方表达“我在听你讲呢”“我对你的话感兴趣”的态度。点头很简单，任何人都能做到，但其效果之大是一般人难以想象的，堪称交流催化剂，能够诱使对方继续说下去。

### 不会聊天的高中生

高中生比成年人更擅长使用图像和符号的交流技巧，也不乏交流欲望，只是还没有锻炼出对答如流的技巧。如果他们能用简单的语言和表情作出反应，就一定不会给人留下交流能力低下的印象了。

### 反应力决定信息收集能力

在演讲者失去发言热情的会场，往往坐着许多年长的人。听众之所以毫无反应，一方面是因为有些人本来就不想听演讲。另一方面，是因为有些人觉得自己很懂，怀着妄自尊大的心态来听演讲。

### 所有的倾听都是为了提问

锻炼反应力的关键是要有自觉的意识。要时刻养成习惯，留意周围的人，客观把握这些人对自己有何期待。

正视对方的双眼在交流中也很重要。此外，在听对方说话时，应该怀着准备提问的心态，这种心态对方也是能感觉到的。“为了提问而听”。关键是要端正态度，最大限度地利用现场，把包括提问在内的内容都变成自己的知识。应注意：

1. 如事先知道讲师是谁，带着“想知道这个问题”的明确目的去听
2. 对于演讲内容不要囫囵吞枣
3. 提问大概分为“反驳”“确认”“展开”三类
4. 尽量第一个提问
5. 作为礼貌，应该先对讲师表示谢意，然后自报姓名，再开始提问
6. 如没有人提问，可以就讲师受时间所限未能详细说明的省略部分进行提问
7. 如在提问时间结束后未能得到提问机会，可以等演讲结束后去讲台直接询问

## 第2能力：亲和力

定义：通过柔和的表情或诙谐的笑容吸引人的能力

标准开发年龄：10至30岁

缺少该能力的后果：支持自己的人非常少

## 作为领导的条件

松下幸之助先生创办的“松下政经塾”是政治家的摇篮，不收取任何入学金和学费，而且提供研修资金，学习环境优异，吸引了大量有志之士。某报刊记者曾向松下幸之助先生询问学生的选拔标准，回答是“通过运气和亲和力来选拔”。

## 智商与亲和力

哪怕IQ稍低，有亲和力的人也更容易成功。彼得·沙洛维将情商的相应部分分成五个领域来加以说明：

1. 认识自身的情绪
2. 控制情绪
3. 自我激励
4. 认知他人的情绪
5. 妥善处理人际关系

亲和力与第五个领域密切相关。

## 省略寒暄有害无益

有亲和力的人必定是寒暄高手,这种人身上时刻散发着“清爽的气息”。也许偶尔能做到，却不能时刻做到，也需要积累和养成习惯。寒暄的习惯可能正从日常生活中消失。

### 锻炼亲和力

在很大程度上，亲和力是通过成长环境培养起来的。也可以作为一种技能，通过学习来掌握。

向对方传达情绪时，表情比声音和交谈内容更重要。负责做出表情的面部肌肉多达30余种，称为“表情肌”。通过锻炼这些肌肉，就能创造出自己的“标准好笑容”。还有一条进步的捷径，就是模仿。模仿自己身边有亲和力的人的说话方式和行为举止，每次觉得模仿得不错时，就把相应的信息记在心里，这样就能找到对方时刻散发出清爽气息的线索。如此有意识地不断重复，渐渐就能变成自发行为。

## 第3能力：乐观力

定义：面对工作压力，有适合自己的处理方法，能够战略性地消除压力的能力

标准开发年龄：10至60岁

缺少该能力的后果：态度消极，经常生病

平时从事工作，会不可避免地感受到压力。可分为两种，一种是成长、发育所必需的积极压力，另一种是不良压力。有时，积极压力能成为“不断努力练习，最终获得成功”的积极原动力，所以不能一概地说压力就是不好的。

### 压力应对

对压力的处理称为“压力应对”。压力的处理方法可以分为两大类，一类是积极地面对，另一类是消极地回避。消极的压力消除法可分为：

1. 放弃
2. 忘记
3. 归咎于他人
4. 转换心情

## 直面压力

与压力积极战斗的方法的几种模式：

1. 直接消除压力根源
2. 对压力根源进行分析、反省，为以后做好准备
3. 向别人倾诉压力产生的原因、接受客观的建议
4. 最积极的压力消除法，是保持乐观

## 以积极思考为目标

在相同的严酷环境下，以积极思考的态度生活的人，所感受到的压力会比别人少很多。这是最有效的压力应对方式。很多积极思考的人都是由乐观性格造就的，而不是刻意培养的能力。没有人一生下来就是乐观的，都是在成长环境中日渐熏陶才逐渐养成了乐观的气质。

主动变得积极思考的办法：

1. 养成以“学习视角”来看待事物的习惯
2. 把所有的时间、经历、际遇当成“自己的学习时间和教材”
3. 就是进行彻底准备，确保万无一失，通过努力来消除压力
4. 以更长远的眼光来看，应该坚持锻炼“努力就能成功”的思维模式，同时积累实际经验

## 战略性思维能够增强乐观力

对于消除压力，消极方法也是有效的。应该找到适合自己的方法，如放弃、忘记、归咎于他人、转换心情等。此外，偶尔也需要积极地直面压力。只需要转换思路，把压力根源当成自己的助力，压力就会变得不再可怕。只要逐渐积累成功经验，即使是性格原本并不乐观的人，也能养成“努力就能成功”的积极思维。

### 将乐观力视为重要的录用标准

高耐压性是必须具备的能力。企业乐意雇用的员工，应该有着丰富的竞争经验，遭遇小挫折时不会气馁，并且了解胜利和成功的乐趣。乐观力正是充满压力的现代社会所需要的能力。

## 第4能力：目标发现力

定义：自己为工作制定目标的能力

标准开发年龄：10至50岁

缺少该能力的后果：变成待命族，看待问题浮于表面

### 企业要求个人“自立”

“自立”和“自我负责”都是企业对个人要求的关键词。这里的“自立”是指不事事依赖公司，能独立自主地考虑自己的职业发展。

### “梦想能量”与“问题发现技能”

以某一工作期间的目标发现力为例，其实无论是制定大目标还是小目标，都要具备两种能力，即“源自梦想能量的动物精神”和“问题发现技能”。

## 你有梦想吗？

梦想，是指希望能在未来实现的愿望。而以现实的、可能实现的方式落实的梦想，就是目标。目标一定要能落实到具体行动上才行。

无论到了多少岁，都不应该失去梦想。我认为，随着年龄增长而产生的梦想，会成为更强大的能量源泉。尽管如今经济低迷，很难描绘出一攫千金的梦想，但梦想并不仅限于发大财。只要诚实地正视自己的内心，就一定能发现可以当作目标的梦想。

## 贪欲创造目标

若能把巨大的梦想落实成具体的目标，就会变得干劲十足、勇于挑战，行动也会变得积极起来。丧失目标不仅关系到工作意义的迷失，如果一步踏错，甚至可能有让生活失去意义的危险。相反，如果一个人养成了追求目标的习惯，始终都有目标可供追逐，那么这个人也会积极地对待目标之外的事物。

## 锻炼“问题发现技能”

是一种可以通过反复练习来锻炼的技能，只要把“发现问题就解决”当成目标就行了。发现问题的机制很简单，就是要发现“理想状态”与“现实状态”之间的“差距”，然后把消除差距的具体策略和战术制定作为行动的目标就可以了。对于现状，对于自己负责的工作，必须仔细分析。

## 提高目标发现力的技巧

“梦想能量”和“问题发现技能”都是很正式的能力，技巧：

1. 细碎的日程安排
2. 成功印象
3. 活用上司

## 第5能力：持续学习力

定义：在必要时学习必要知识的习惯

标准开发年龄：20至40岁

缺少该能力的后果：掌握的知识过时，跟不上新形势，知识量无法继续增加

高度信息化的现代社会所要求的特殊能力，是随时收集新知识和新信息，在这些信息和知识的基础上独立自主地思考自己该做什么，并在强大的领导力下加以执行。持续学习力，是象征这个时代的能力。

### 不学习的日本人

根据日本人学习时间的相关调查数据，有81.2%的社会人士在下班后几乎不学习。学习能力低下，以及“不喜欢学习”，成了学生和社会人士的共同特征。

### 从强制性学习到自主性学习

进入社会不久，在学生时代强制性学习的历史、自然科学、数学等知识就被忘得一干二净，出现“学习的剥落”。很遗憾，日本现行的教育体制正在制造大量没教养、不学习的成年人。

### 不懂得学习方法

不学习的理由就是不懂得学习方法。很多已经工作的人想要学习，却因为缺乏自主学习的经验，不知道该怎样学习。另外还有一个原因，就是缺少享受学习过程和收获的经验。

### 将思维格式化

有一天，突发奇想，做了一件事。决定“在一年内读完150本书”。每读完一本，就把书名写在日历上。有时到了月末还没看完13本，就熬夜阅读。一年以后，思维就像经过格式化一样，脑海里仿佛多了一个条理井然的笔记本，也可以说是就此打下了“基础”。

### 学习的转移

一件事成功以后，再做第二件事就会变得非常简单，这种效果称为“学习的转移”。

### 养成学习习惯的关键

1. 精力集中
2. 确定近期目标
3. 记住就立刻说出来
4. 确定是否习惯化
5. 灵活运用，收获成果

## 第6能力：语境理解力

定义：在背景、语境不同的人之间协调意见的能力
标准开发年龄：20至50岁
缺少该能力的后果：无法成为项目负责人

## 语境理解力的支柱

1. 感情控制力
2. 逻辑思考力
3. 表达能力

## 积累与语境不同的人沟通的经验

关键在于跟语境不同的人多交流。与不同年龄、不同专业领域、不同国籍的人频繁交谈，语境理解力就能自然而然地得到锻炼。

## 代沟

在年龄差距较大的上司和部下之间，交流往往很困难，这是由于双方成长的社会环境不同，导致工作观、公司与个人之间的关系等背景也有所不同。

## 想象对方的发言背景

仅仅通过表面语言是不可能理解全部内容的。话中没有透露的部分，就要通过背景去想象，做到“深思熟虑”。

## 养成整理论点的习惯

推荐的方法是制作“论点整理单”。

### 在谈判场合不可或缺的能力

语境理解力就是在理解对方心情的基础上将自己的主张明确地传达给对方，并且圆满地得出结论的能力。这种能力能够得到最大限度发挥的场合就是谈判场合。

## 第7能力：专业构筑力

定义：有计划地构建自身独特强项的能力
标准开发年龄:30至50岁
缺少该能力的后果:过了40岁，仍然对任何事都缺乏自信

### 选择什么领域作为自己的专业？

1. 尽量选择已经积累大量经验的领域
2. 要弄清楚在公司内部是否存在被估价的可能性，在社会上是否存在高需求
3. 选择能在相对较短的时间内达到一定水平的领域
4. 能想象出自己享受该领域工作的模样

### 我的专业选择

30岁的时候，也曾考虑过构建自己的专业领域，而且对选择哪个领域作为自己的专业，才能在今后的人生道路上获益进行了大量的思考。

### 兼顾理论和实践

构筑专业领域的重要原则是“理论和实践两方面要平均深化”。只有做到既能将理论运用到实际，又能从理论上说明实践经验，才称得上专业。

### 通过笔记联系理论与实践

对于提高理论与实践，记笔记能起到重要作用。除了可以在笔记本上记录在实践中遇到的疑点或重点，还可以记下向专家咨询的内容、读书心得、想在实践中尝试的内容等。

若想提高专业水平，灵活利用笔记是一大关键。其中，将实践进行理论化整理、图表化归纳的笔记本，是专业构筑最得力的助手。

### 专家不知者为罪

确定自己的专业领域之后，肩头就压上了一副重担，迫使你“必须了解”该领域的一切。必须对现有知识有所了解，否则什么也做不成。此外，还必须了解社会上的相关新闻和事件。一旦确定专业领域，就要养成每天查阅报刊的相关报道和专业杂志的重要报道的习惯，这是一种“义务”。

### 不可缺少的专家关系网

与其他专家建立人际关系网也是专业构筑的一大关键。若想了解某个事件的内情，就需要与其他专家协商解决。

## 第8能力：人脉开拓力

定义:开拓业务伙伴或信息来源，并与之维持关系的能力

标准开发年龄:30至60岁

缺少该能力的后果:摘去头衔则一事难成

## 首先要见想见的人

从战略性的角度出发，主动去见自己想见的人，发展并维持关系，这才是推荐的方式。另外，还可以积极申请成为学习会或某些活动的干事，把自己想见的人请来当讲师或嘉宾。

## 梅开二度

想跟见过一次面的人继续维持关系，最重要的一点是“梅开二度”。所以说，应该找个理由再见一次面。最好在初次见面时就铺垫好下次见面的理由，如果没有事先铺垫，也可以叫上彼此共同的朋友聚餐。只要在短时间内见两次面，对方就能把你的长相和名字对上号，这样就记住你了。

## 介绍给第三方是加深关系的有效技巧

为了加深人际关系，可以把你的朋友介绍给对方，或者把对方介绍给你的朋友。顺利的话，人际关系就会从一对一变成三人关系。

## 怀着无私付出的心态

总是单方面获取信息的话，关系并不能维持长久。不要过于追求短期利益，应该尽量多向对方付出，这才是开拓人脉的关键。否则，等真需要帮助的时候就来不及了。只有平时怀着无私付出的心态来开

拓人脉，关键时刻才能得到别人的帮助。尤其是关于信息，应该使自己成为宝贵的信息源。

### 不要吝啬交际费和饮食费

指的是从你的个人收入中支出的交际费。存钱当然不是坏事，但在二三十岁的时候，最好还是把钱用来自我投资。

### 在个人主页上进行自我介绍

与人会面之前，必须尽可能地调查并了解对方。同样，设法让对方轻松地了解自己也很重要。创建自我介绍的个人主页，对于人脉形成也是有帮助的。在会面的时间内只能传达有限的内容，所以借助网络工具是很有效的办法。

### 停止加班，空出时间

对于开拓人脉来说，还有一件事很重要，那就是尽量不要加班。晚上的时间应该用来跟公司外部的人交换信息，或者提高自己获取信息的能力。

想做到持之以恒并取得成果，充实自己是必不可少的。就像一台工作的机器，要做大量的功，向外输出的部分必须通过充电填补，否则机器终将失去动力。充实自己的最好办法就是直接向别人请教，得到尚未失真的第一手信息。

## 第9能力：委任力

定义：把工作托付给别人的能力

标准开发年龄：30至50岁

缺少该能力的后果：所有工作都自己承担，无法肩负重任

事实上，想要掌握委任力，所有人都必须跨越一道障碍，称之为“恶魔之声”。必须赶走盘踞在心中的“恶魔之声”，这是获得委任力的最大关键。

## “自己做更快”的恶魔之声

一般来说，向别人解释清楚并委托一份工作，不如自己做来得快。结果就逐渐成了习惯，为了避免麻烦而自己做。况且把工作交给别人做，可能免不了要看对方的臭脸。有时别人做得不够好，还得自己重新做一遍。当考虑这些事的时候，恶魔之声就会悄然响起。

既然交给了别人，就要在一定程度上加以忍耐。其实，与自己完成工作相比，交给别人做的难度更大，因为必须把自己了解的东西详细地讲给对方听，直到对方也能明白，这样才能托付工作，也就是必须实现技能的知识显性化。但要知道，这绝不是因为对方的水平低，完全是因为自己的水平不够，做不到妥善地把工作交给别人。

## “叫你做是应该的，你做好也是应该的”

既然是你“下放”的工作，当然不该期待别人做得比你更好，反而应该为自己事前的说明不够充分而感到抱歉才对。

托付别人做事，应该尽量向对方表示感谢和赞赏。在此基础上，如果有需要改善的地方，再进行耐心细致的说明。而且，在对方完成后，还应该尽量告知这份工作今后的意义。这样一来，对方也能体会到成就感，从而变得充满干劲。

### 信赖需要“眼光”

需要具备锐利的眼光，能够准确判断别人的强项、弱项和能力，并且确信“这个人有能力做这份工作”。尤其是把自己做不了的工作委托给具有高度专业性的人的时候，这种信赖的能力更是不可或缺的。只有经历过无数次被人背叛，无数次期望落空，才能锻炼出识人的眼光。同时，不能把期望落空当作负面能量，而是应该将其当成锻炼自己的动力，只有这样才能掌握委任力。

### 符合设计图的阶段化

把工作委托给别人时，必须事先想象出工作完成时的情形。应该事先确定工作的整体概要和完成形态，制作日程表，把整份工作分解成若干个部分。有了这样的设计，即使是单一的工作，也能通过团队完成。而通过团队完成工作，就能实现高质量工作的量产化。

## 第10能力：商谈力

定义：咨询协商的能力，善于倾听并与别人一同思考问题的能力

标准开发年龄：40至70岁

缺少该能力的后果：无视对方的价值观，把自己的想法强加于人，一味说教

### 听不进别人说话的中年一代

随着经验的积累、专业性的掌握，加之具备了一定的判断力，有些人就逐渐变得听不进陌生人说话。

## 以成为职业顾问型上司为目标

在现在的年轻人眼中，理想的上司要能详细阐述工作的意义，要能认可部下的优点，要能耐心地提供建议，帮助部下迅速进步。这也就是所谓的“职业顾问型”上司。事实上，这种职业顾问型上司不仅是年轻人眼中的理想上司，也是今后管理者的理想形象。

## 登陆日本的职业顾问

职业顾问是面向正在进行或准备进行职业选择的个人，依靠专业知识提供咨询服务的人。自20世纪90年代中期，所属的公司后来正式从美国引入了职业顾问资格的培养项目，开始向日本的劳务市场输送专业人才。

## 5万名职业顾问培养计划

厚生劳动省计划自2002年起，培养出约5万名职业顾问。如今，职业顾问已成为热门职业之一。

## 商谈服务成为必需品

即使离开管理职位，社会也明显要求具备一定程度的咨询能力。观察最近的服务业就会发现，到处都配备有咨询和商谈功能。咨询合适的专家，接受建议，然后再作决定，已经成为自然而然的做法。

## 不可忘记的要点

1. 酝酿信赖关系
2. 有相同的目标

3. 基于专业知识
4. 最终让对方决定
5. 商谈力是交流能力的延伸

# 第11能力：传授力

定义：把自己掌握的知识或技术教给别人的能力

标准开发年龄：40至70岁

缺少该能力的后果：无法把自己的知识传给后辈或部下

## 缺乏传授力的典型失败案例

1. 说明不足型
2. 滔滔不绝型
3. 夸夸其谈型
4. 说教型
5. 比喻过剩型

## “教员”带来的就业机会效应

中老年人的就业问题日益严峻，一旦离开长期就职的公司，就很难再找到工作。不过，有些工作其实是专为中老年人准备的，广义上的“教员”工作就是其中之一。不仅具备专业知识，而且善于向人传授——这样的工作年轻人可做不了。

## 传授方与受教方的关系

掌握传授力有一条捷径，就是阅读关于“教练技术”的专业书籍，

或者参加传授“教练技术”的研讨会或研修课程。提高传授力最重要的一点，是要尽量跟受教方形成平等的伙伴关系。

把传授方与受教方的关系理解成简单的职务分担，双方一同思考、一同执行、一同享受成果，这样才是最理想的。

### “和谐”的概念

更进一步地说，双方最好建立相互理解、彼此融洽的“和谐”关系。

### 毫无保留是大忌

在锻炼传授力的道路上，最大的障碍或许就是太爱说话的性格。身为教员，不能把所有东西都主动说出来，关键是要向对方提问，让对方思考并给出答案。此外，在教学过程中，传授方还应该注意配合对方的需求，做到有的放矢。

### 夸奖与责备

提高传授力最重要的是学会“夸奖”和“责备”的技巧。

## 第12能力：协调力

定义：调整、中介、推进事物的能力
标准开发年龄：40至70岁
缺少该能力的后果：无法完成大型工作
协调力是包括确保整体平衡发展的“调整力”、在人与人之间起联

系作用的“中介力”、向成功方向引导的“推进力”这三种能力的综合能力。

## 21世纪的象征性职业

“协调者”正是知识社会的象征性工作，是各个领域都不可或缺的。协调者首先要具备相应领域的专业知识和人脉，然后要发现对方的需求，偶尔还要一边教学，一边制订最完善的计划。而且，当涉及多个利益相关者时，协调者需要居中协调，妥善地加以引导，促使众人达成共识，确定统一目标。

## 在不同领域间协调

产学合作、官民合作、跨学科研究、不同行业交流、异文化交流等联结不同领域的活动，既能帮助解决问题，又有助于创造新知识。这方面的潜在需求无处不在，只要有足以妥善协调的人才，就会出现工作机会。

## 一边提供建议，一边引导解决

即使没有跨领域，只要具备广泛的知识和调整力，依然能成为优秀的协调者。

## 构成协调力的10个要素

1. 专业知识
2. 丰富的人脉
3. 把握对方的需求

4. 本质的开朗
5. 针对信息收集的日常活动
6. 目标的设定
7. 达成共识的推进
8. 适当的建议
9. 勤勉
10.为人诚实

# 第三章 职业生涯稳步攀升的法则

## 登上职业生涯的阶梯

### 职业的形象

在想象职业生涯的时候，脑海中会浮现出一个在浓雾中若隐若现的巨大而平缓的螺旋阶梯。走在这个阶梯上，拼尽全力向上攀登，前路却始终模糊不清，甚至连是不是在向上走都不知道。然而，这个螺旋阶梯确实是有终点的，那是一个能令自己心情舒畅的所在。只要抵达那里，就能感受到充分发挥自身能力来工作的乐趣。

### 职业生涯是偶发性学习的积累

“有计划的偶发性”理论把重点放在了不确定的学习效果上。该理论认为，职业生涯与其说是能够事先决定的，不如说是通过吸收每一次的偶发性事件，努力在最大限度上取得成果。

# 相互关联的12种基本能力

## 各能力之间的关系

引导职业生涯走向成功的12种基本能力绝不是各自为政的，而是相互关联的。一种能力会成为另一种能力的基础，而协调力，可以说是统合其余11种能力的能力。

无论具备多少学力类的基本能力、技术、知识等技能，如果这12种基本能力不够充分，在工作中获得成功的希望就很渺茫。

## 一过30岁弱点就改不掉了

12种基本能力有着各自的最佳开发时期。一旦过了最佳时期，掌握相应能力的难度就会增大，关于这一点需要作好心理准备。而且，过了30岁以后，人就会变得“难以克服弱点”。应另辟蹊径，放弃改掉弱点的做法，把精力放在拓展强项上，借此弥补弱点造成的不足。

## 作为必要条件的两种技术

“冰山一角”，技术和知识不过是能力中的极小一部分。最下面的是基本能力，也就是数字处理能力、语言理解力等通过智力测验为人熟知的部分所占面积最大的一部分，就是对人、对己、对课题能力，即以12种基本能力为代表的胜任素质，这是引导职业生涯走向成功的最重要的部分。然而，技术和知识这部分也是相当重要的因素，那就是“信息收集技术”和“数字解读技术”。

### 信息收集技术

“信息收集技术”是指收集并理解工作所需信息的技术。信息收集技术的基础是英语能力和检索技术。这是信息收集技术的根本所在。

不可重现的信息是有必要记录下来的，但无论什么信息都记下来放在身边的话，反而有可能影响信息处理能力。

### 数字解读技术

分为两种，一种是读取、分析数据所必需的知识和技术，另一种是读懂与经营相关的数字的知识和技术。

## 成年人的实习

### 有益于双方的职业生涯的“实验”

就业时的“实验”，首先就是实习。学生的工作经验很少，只有兼职打工，所以实际体验正式员工的工作内容是很有价值的。可是，人们往往只关注那些工作内容和打工一样的实习项目。但这样毫无意义，真正需要体验的是将来就业时可能从事的工作。

还有一种叫作“介绍预定派遣”的方法，因政策放宽而得以推广。政府也出台了一项政策，名叫“试行雇用”。

### 从多样的选项中作出选择

到了一定的年龄，在考虑接下来的职业规划时，不要只局限于跳槽和创业的二选一，应该从多样的选项中作出选择，这一点非常重

要。另外，如具备专业构筑力，不妨着重考虑如何利用你的专业。

## 阶梯顶端的世界

培养自我概念会起到为职业选择定位的作用。确立了自我概念以后，应该就能有所自觉，知道现在做的工作是“自己的工作”，是“自己的天职”。回头想想，以前随随便便做过各种工作，也犯过不少错误。但自己应该知道，那些经历全都是有用的，也应该能切实地体会到，即使是乍一看跟现在的工作毫无直接或间接关系的事，也可能是掌握如今必需能力的机会，或者是重要的机遇，总之是以某种形式与“现在”有所联系。这种状态就是我所提到的“阶梯顶端”的世界。

所以说，这绝不是高收入或出人头地之类的状态。当然，作为结果可能表现为出人头地，但那并非本质，关键在于体会到一种合适感，而这种合适感是建立在与你的自我概念相呼应的标准之上的。到那时，即使世间的普遍标准与你自己的标准不同，也会觉得无所谓。工作在人生中占有重要的位置，能在一定程度上决定人生是否幸福。而在“职业阶梯”的顶端等待你的，是能让你切实体会到自身与工作构建和谐关系的空间。

谷臻小简·AI导读版

# 成为“最后一人”

作者：川村隆
译者：朱悦玮

本书作者是世界500强企业、日立制作所的前董事长。他所提倡的成为“最后一人”精神，实际上是一种责任意识，是一种关键时刻舍我其谁的气质。






浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD



后浪出版公司

# 成为“最后一人”

川村隆 著

该书由后浪出版咨询（北京）有限责任公司出版

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

成为“最后一人”

川村隆 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011604-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听

喜马拉雅

# 目　录

第一章 在关键时刻“决定做什么”、“如何做决定”

第二章 以“盈利”为目标的思考习惯

第三章 从决定到实行的“简单过程”

第四章 总是积极向前、“磨炼自己”的人

第五章 关于“谨慎乐观”地采取行动的九点

第六章 日本人必不可少的“意识”是什么？

# 第一章 在关键时刻“决定做什么”、“如何做决定”

领导应该具备的素质

## 工作中必要的“效率”的本质

我认为“任何改革，只要有效率就能够成功”。不管任何改革，都一定会出现反对势力和抵抗势力。如果改革伴随着阵痛，情况则更是如此。如果从做出决定到开始行动之间花费太多时间，那么反对势力就会从中作梗，使改革被迫中断甚至彻底停止。

所以说关键不在于如何避免让企业陷入危机，而是在陷入危机后应该如何起死回生。这才是在公司的经营中最考验经营者能力的时刻。

## 做决定的人越少“结论越准确”

“为了让所有人都满意而不停地进行讨论”，这是影响企业效率的原因之一。原因就在于“许多人”一起“讨论”。如果采纳所有人的意见，结论就只会越来越圆滑，最后变得不痛不痒。

防止这种情况发生的最好办法就是减少做决定的人数，并且做决定的人还要有将行动坚持到底的决心和意识。

## “上情下达”与“下情上达”

做决定的人太多还可能导致另一个问题，那就是难以及时行动。开拓发展中国家市场的时候，越早行动越有利于成长和发展，而越晚行动则遭遇的困难和阻力越大。明明是需要抢在其他公司之前采取行动的情形，却迟迟无法开始行动——正是因为亲眼见到了这种场面，我才采取了一种“上情下达”的方式。

这种“上情下达”的方式，需要经营层拥有相当高的觉悟。另外，这样做出的决定也不一定绝对正确，有可能无法获得期待的结果。像经营方针和经营计划等重要决定通过“上情下达”的方式进行，而现场的具体问题则通过“下情上达”的方式解决，这两种方式并行，是一个企业的理想状态。

## “投入”与“撤出”

对于任何企业来说，重建都要遵循以下两个原则：

1. 止血
2. 找到能够盈利的事业

将其称为“决定应该投入的事业和应该撤出的事业”。所谓应该投入的事业，就是今后需要加大投入的事业；而应该撤出的事业则是应该结束或者缩小规模的事业。

## 找到出血点

一般来说，要想给企业止血，首先要从入不敷出的事业中退出或者缩小规模，进行结构调整和削减成本。只要能发现什么地方在出血，止血相对来说就比较简单。

## 最后一人诞生于“健全的竞争”

是否存在竞争的环境和体制，这是区分健全竞争和不健全竞争的基准之一。没有规则、允许场外乱斗的竞争不能被称为健全的竞争。应该如何进行评价、应该与谁进行战斗、怎样才算取得胜利——必须明确这些内容，才能让人安心地进行竞争。

## 用“领跑者方式”来进行竞争

除了提出“竞争”的口号外，创建一个“竞争的环境”也尤为重要。尽管各个内部公司从事的事业完全不同，但仍然可以在工作方法上进行竞争。健全的竞争意识，也有利于将每一名员工培养成最后一人。员工自己作为公司的一分子，也必须为公司的发展做出贡献。在员工产生这样的意识后，企业才能真正地实现活性化。

## 如何拥有“经营者意识”

经常听说“让每一名员工都拥有经营者意识”，而实际操作起来却非常困难。但是，只要建立起这样的体制，不管是否自愿，每个员工都会产生经营者意识。这样一来，成为最后一人的意识也会逐渐形成。

## 真正紧急的时候根本来不及畏惧

要想使企业起死回生，资金是必不可少的。重整事业，为走向下一阶段的成长做好准备，这些都需要相当多费用。减少做决定的人数，利用上情下达来进行改革固然很有必要，但如果长期持续下去，则很容易出现“独裁经营”的弊端。

# 第二章 以“盈利”为目标的思考习惯

不要“自以为是”

## 发现问题点的“摄像头”

这里所说的“摄像头”，指的是第三方的视角。企业也是一样。能够让自己的意识之中尚未“打开”的部分觉醒的摄像头是绝对必要的。不只适用于经营者，公司里的部门，甚至每个员工都需要使用这种方法。

## 用十五分钟“得出结论”

要想在会议时间内得出结论，必须牢记两点，那就是“遵守时间”和“即便情报不足，也一定要做出决定”。对于另外一点“一定要做出决定”，关键在于坚持“结论要上情下达”的原则。虽然听取大家意见的过程很重要，但公司不能完全民主。

在这种情况下，应该尽量将做决定的时间限定在十五分钟之内。只要坚持进行这样的训练，任何人都能够做到。所以，请养成在十五分钟内得出结论的习惯吧。

## 你有“盈利意识”吗

不只经营者必须拥有盈利意识，普通员工也需要拥有盈利意识。特别对年轻的员工来说，公司更多地“是自我实现的舞台”，“是提高自己工作经验的场所”，所以他们不理解“为什么要将赚钱放在第一位”。

企业获得利益，然后将利益回报给社会，推动社会良好发展，这样企业就发挥了调整社会平衡的作用。

## 寻找“能够在世界范围内取胜的事业”

判断一项事业是否能够取胜，必须以行业内的领先企业作为基准来进行比较。比如在全世界范围内市场份额占据前两位，那肯定是能够取胜的事业。但如果只排在三四位，就应该通过与排名五六位的企业合并之类的方法来继续提高自身的排名。如果排在五六位，那就有点问题了,或许应该决定是否要退出这项事业。

## 根据需求开展商业活动

所以，能够在世界范围内取胜的事业，应该是在交易结束之后提供高品质的服务，为顾客解决问题的“解决问题型服务事业”。找出能够在全世界范围内取胜的事业，认清能切实盈利的事业并精心培育，这是今后领导必须具备的能力。即使是部门的领导也应该具有盈利意识。

## 社长“只是一个职务”

一直认为，社长“只是一个职务”。作为经营者，甚至更应接受成果主义的评价。社长必须具备“盈利意识”。社长必须从自己公司的事业中，找出哪些是能够盈利的事业，判断哪些是应该投入的事业、哪些是应该缩小或者撤出的事业。

关于“领导者应该具备的能力”，江户时代的禅僧铃木正三列举出了以下七点。

1. 具有先见之明

2. 准确把握时代潮流
3. 能够笼络人心
4. 德高望重
5. 对自己组织的未来有构想
6. 拥有大局观
7. 言谈举止符合身份

## 年功序列无法盈利

在年功序列的制度下，年轻的优秀人才很难得到发挥才能的机会，自然无法成长为最后一人。

或许有人认为，取消年功因素之后可能会出现“上司不指导部下工作”或“缺乏团队合作”等弊端，但实际上随着人事制度变得更加透明，上司培养部下的目的更加明确，对部下的职场规划也更加完整，所以上司必须具备更强的管理能力

不管在哪个国家工作，也不管工作了多少年，只要是有实力的人都会得到认可，并且得到与能力相符的职位。

## 流水不腐——重视“平时的构造改革”

正所谓流水不腐，当想要维持现状的时候，企业就开始腐败了。很多企业在实现目标之后都想要尽可能地维持现状。这一点在那些具有悠久历史的大企业身上显得尤为明显，原本非常成熟的事业接连不断地出现问题，这成为导致业绩下滑的主要原因。为了避免这种情况，必须在平时就不断对自己进行“外科手术”，切除那些腐败的地方。

# 第三章 从决定到实行的“简单过程”

带着自信开展商业活动

## “领导”最重视的事

具有“做出决定并且坚决执行”的能力。要想做到这一点，只需要非常简单的五个过程：

1. 分析现状
2. 预测未来
3. 制定战略
4. 履行说明的职责
5. 坚决执行

这五点也是作为“最后一人”做出决定并且坚决执行的过程。当你掌握了从决定到执行的五个过程，就不会被世俗的舆论干扰，而是根据自己的意志，做出正确的选择。也就是说，你拥有了开启自己人生的金钥匙。

## 分析现状

### 学会看公司的“健康诊断书”

财务报表又被称为企业的健康诊断书。通过数据，还能够看出一项产业究竟是成长产业还是成熟产业。根据数据对情况进行分析，就能够推测出“这项事业未来还有发展”或者“这个领域已经开始出现衰落的征兆”。

# 预测未来

## 眼光长远、多看一步

分析完现状之后，接下来就进入到预测未来的阶段。不管对数据进行多么缜密的分析，都有可能做出错误的判断。

尽管都要基于数字进行分析，但对于即将进入的市场和即将新建的事业来说，并没有充足的数据来进行判断。在这种情况下，用有点抽象的话来说，需要寻找征兆，但这并不意味着要依靠直觉。

## 保持敏锐的直觉

从世间庞大的信息中，一下子准确地找出需要的情报——要想做到这一点，必须保证自己拥有非常敏锐的直觉。而要想拥有敏锐的直觉，只有一个办法。那就是对任何事物都保持关注。

只有收集尽可能多的情报，提高直觉的敏锐度，才能把握商机，并准确地预测未来。

## 做一个知道应该何时“停止”的人

任何产品都有寿命。虽然产品的寿命有长短之分，但将这些产品的寿命用曲线图表现出来的话，就会发现任何产品都有曲线达到最高点的“辉煌”时期。所以作为经营者，必须在产品寿命刚过顶点的时候就决定停止的时间。只有能做出艰难的决定并以壮士断腕的决心坚决执行的人，才能称得上是真正的经营者。

# 制定战略

## 不能只用数字说话

在完成分析现状和预测未来的过程后，接下来就是“制定战略”。在制定完宏观的战略后，接下来就要思考具体的战术细节。

每一项战术都必须坚决执行。即便只是一个部门的部长，也必须给自己的部门设定目标，制定战略，并思考战术。

## “明示方向”的重要性

“美好的愿景”是动力的源泉。所以，必须为员工指出具体的方向。在指出方向的同时，让所有员工切实地感受到产品的作用与意义也非常重要。让员工知道自己的工作会给世间的生活带来怎样的影响，可以进一步提高员工的工作积极性。

## 朝令夕改的规则

不管怎么预测未来，都可能遇到意料之外的情况。在这种时候，就必须根据实际情况来改变战术。

但是，就算改变战术也绝对不能改变战略。不管发生什么情况，战略绝对不能动摇，能朝令夕改的只有战术。简单地说，战略是决定公司方向的长期目标，战术是为了实现公司的目标而采用的短期方法。坚持战略绝不动摇，这也是最后一人的责任。

## 将想法写在笔记本上

笔记本上可以记录任何事情。听别人说话时，感觉很重要的地方

可以记下来，看书和杂志的时候，认为重要的内容也可以记下来，还可以当作读书笔记将看书的读后感记下来，工作中有什么好想法的时候也可以记下来，甚至还可以将自己的人生观写在上面。

# 履行说明的职责

## 保证“描绘未来”的时间

从今往后，作为一名领导，不管在公司内部还是外部，都必须拥有用自己的语言来进行说明的能力。

说明的目的就是得到对方的理解。只是将目标和战略写在纸上贴在公司内部，或者通过会议宣传一遍，很难引发部下认真思考。必须不断向部下重复目标和战略，重复到部下自己能够复述的程度。关键在于让周围的人都参与到你指定的战略中来。

## 传递信息时的“关键词”

或许有的领导并不擅长讲话。但是，身为领导根本无法逃避讲话。在这种情况下，只要把最重要的关键词说清楚，把自己的想法传达给对方就可以了。

越是不擅长公开讲话的人，越要多加练习。换句话说，这只是一个“习惯”的问题。只要重复到一定程度，任何人都会习惯公开讲话。

## 对公司内部和外部进行说明

尽管当面口头说明最容易给人留下深刻的印象，但从效率的角度考虑，用文件将信息传达给每一名员工也是非常有效的手段之一。

很多上司一定都有这样的苦恼，随着员工越来越多，与员工一对一交流的机会越来越少。但如果能通过这样的方法定期地发送信息，坚持对员工重复方针政策并描绘美好愿景，一定能将部下的思想统一起来，使大家都朝着同一个方向努力。

## 坚决执行

### “理”大于“情”

要想成功实现改革，不能被“情”所扰，必须坚持以“理”办事。“理”既是“理性”的理，也是“经济合理性”的理。最后一人，或许就是能够理解“情”，却选择“理”的人。

### **PDCA——**不擅长**P**和**D**的日本人

“坚决执行”是完成分析现状、预测未来、制定战略、履行说明的职责等过程以后迈出的最后一步，这是平时就应该锻炼的能力。

时刻牢记PDCA循环也非常重要：

制定计划：Plan

执行：Do

确认成果：Check

纠正错误：Adjust

实际上，实现改革并没有什么特别的方法。决定改革成功与否的关键，在于有没有执行到底的觉悟。

# 第四章 总是积极向前、“磨炼自

己”的人

锻炼自己、锻炼部下

## 地狱般的经历使人“觉醒”

要成为本书主题的“最后一人”，也需要经历无数的地狱才能得到觉醒和磨炼。在很多企业中，员工为了当上领导拼命工作并取得成果，可是一旦坐上领导的宝座便以为高枕无忧，再也不思进取。

也有入职之后就连续遭遇挑战并敢于接受的人。这样的员工在经历了这些地狱般的挑战后，会觉醒成为最后一人。

在面对地狱般的挑战时，有的人会接受挑战，有的人会选择逃避。我认为，之所以会有这样的区别，主要原因在于教育的差异。

## 什么是日立流的“艰巨的任务”

地狱般的经历可能会出现在日常工作中，但一般是难以主动创造的。日立通过一种被称为“艰巨的任务”的体制将地狱般的经历融入员工培训中。所谓艰巨的任务，就是“交给对方一个非常难以实现的课题”，通过给对方一个超出当前成绩和能力的任务，促进对方的成长。最近，似乎在内部研修中引入“艰巨的任务”的企业在不断增加。

## 在工厂学习“作为经营者的原点”

有一种风景，如果不站在相应的立场上，就永远也看不到。就连失败的经验，也只有站在这个立场上才能够体验到其中的辛苦。

尽管不站在相应的实际立场上就无法理解，但锻炼作为最后一人

的心境，养成站在最后一人的立场上对事物进行思考的习惯却非常重要。只要拥有承担一切的勇气和气概，就可以随时成为最后一人。

## 检讨书就是你的成长记录

工作上的失败任何人都会经历，绝对不可能避免。“年轻时要多吃苦”，这句话一点也没错，特别是年轻员工即使犯错也不可能导致公司破产，更不会因为犯错而被解雇。趁着年轻的时候大胆尝试经历一些失败，积累很多宝贵的经验，这反而是一种好事。

## 直面“想要逃避的心情”

犯下严重错误的时候，或者被卷入麻烦中的时候，很多人的第一反应都是逃避。是否能成为最后一人的关键，就在于面对眼前发生的事情会采取怎样的行动。

工作上的失败会成为自己的财富，所以根本不必害怕挑战失败。就算真的失败，也能够切实地获得宝贵的经验。一旦养成逃避的习惯，就很难将其消除，甚至一辈子都会逃避。而且，当不再逃避而是选择直面困难的时候，或许会发现问题实际上并没有想象中那么困难。与其胡思乱想，不如大胆地开始行动，这才是最好的解决办法。

## 满足于“五十一分”

年轻时出现很多失败是很正常的，随着年龄的增长和经验的增加，失败的次数自然会减少，你也会学会规避风险的方法。所以，最好的办法是通过迅速的行动将失败造成的损失控制在最小限度以内。

同时，当陷入危机的时候，应该认为“只要五十一分就好”。五十一分是刚好超过一半分数的及格分。不追求完美才能让自己更轻松，“五十一分就好”的心境，能在很多情况下帮到自己。

## 拿出“两成的时间”来指导部下

大家都会花多少时间来指导部下呢？或许有“花很多时间来指导部下，自己的工作都来不

及做”的人，但我认为绝大多数人并没有在指导上花费那么多时间。

虽然不必什么事都手把手地教，但在一些关键的地方还是应该给部下提供一些建议和帮助。对于储备干部也不能一味让他们自己看书学习，上司直接对其进行指导可以使他们更快成长。“升职后能负责更大的项目”或“可以在世界舞台上展露拳脚”，通过描绘未来的发展蓝图的方式来激发部下的工作积极性，就是好领导。

最关键的是，成为最后一人的觉悟不能靠别人教，只能靠自己学。所以，提高部下学习的积极性才是真正意义上的领导能力教育。

## 试着突然对部下委以重任

要让部下多积累小的成功经验。这确实很重要，但有时候，给部下准备一个大舞台，能使其得到跨越性的成长。

给部下安排重要的工作，如果部下没有取得理想的成果确实很让人恼火。但年轻的时候不也经常失败，却仍然被连续委以重任，并且上司很宽容地认为“能够在失败的过程中成长”吗？为了让部下成长，拥有“不管出现什么问题自己都要承担责任”的觉悟，大胆地将重要的

工作交给部下去做，这也是成为最后一人的必经之路。

## 坚持“责备”与“道歉”

在责备部下的时候应该在“最关键的瞬间”责备。必须在部下犯错的瞬间，在他本人意识到“糟糕了”的时候进行责备才有效果。需要注意的是，责备要适可而止，不要咬住不放，更不能对部下进行人身攻击。

另外，责备的时候最好一对一，当着很多人的面责备部下会使他的自尊心受损。上司也是人，有时候也难免犯错。当发现自己责备错了，应该诚实地向部下道歉。敢于承认自己的错误也是最后一人的必备条件。

所以，要想成为最后一人，就不能背负多余的东西，要保持轻装上阵。最后一人在任何时候都应该做“君子”而不能做“小人”，必须拥有敢于承认自己错误的勇气。

## “毫不吝啬地表扬”

在对部下进行指导时，表扬是非常重要的一环。受到表扬会使人心情愉悦，在接下来的工作中热情高涨。另外，受到表扬还可以使部下认识到“原来如此，这样做是正确的”，再次确认评价基准，更有自信地进行工作。

但是，如果平时很少表扬别人，在关键的时候很难顺利地进行表扬。所以，首先从身边的亲戚朋友开始多练习表扬的方法吧，尽量准确完整地将自己的心情传达给别人。

## “评论家”永远无法成为最后一人

最后一人是承担责任直到最后的人，所以不管结果如何，都必须坚持到最后。有三种人无法成为最后一人。第一种是从一开始就逃避的人；第二种是虽然接受挑战但中途就放弃的人；第三种是自己明明做不到却总是对别人品头论足、像评论家一样的人。

不管拥有多么专业的知识，拥有多么强大的分析能力，如果不能自己执行，那这些都毫无意义。正所谓群众的眼睛是雪亮的，群众的意见同样会反馈给上司。所以，真正努力的人一定能得到正确的评价。

# 第五章 关于“谨慎乐观”地采取行动的九点

小心谨慎取得成果的指南

## “谨慎的乐观主义者”的工作方法

首先，我认为领导应该是“谨慎的乐观主义者”。虽说是乐观主义，但也不能盲目乐观，需要对前路可能存在的风险做好准备，也就是慎重的乐观主义。

不管面对任何事，都可以凭自己的意志来乐观看待。在面对困难时，只要想着“这会促进自己成长”，就能够跨越难关。一个人的意志往往能左右最后取得的结果，如果总是悲观地想着“大概不会顺利吧”或“失败的话怎么办”，最后往往很难取得好成绩。事先想好出现问题时的对策，就能做到心中有数，这样大胆地去做，事情往往能意外地顺利解决。

## 不要忘记“开拓者精神”

对于企业来说，执着于过去取得成功的产品和服务，不愿改变现有的商业模式，结果就无法应对世间的变化，最终会遭到淘汰。

为了保持成长，必须不断地学习新知识和新技术，开拓新事业和新市场。也就是说，开拓者精神是成长的基本。为了培养自己的开拓者精神，离开日本这个难以培养开拓者精神的环境前往海外，或许是一个办法。这就像是从自己现在搭乘的船上下来，站在岸上观察今后应该走向何方。

## 管理自己的人生项目

每一个人的人生项目都不相同。有人想要成为经营者，有人愿意一辈子都做技术和开发，还有人想要早早结束自己的职场生涯，去大学做讲师或者成立NPO法人。

不管是怎样的人生项目，关键在于自己对自己的人生进行管理。人生项目的领导就是你自己，所以没有人对你下命令，你可以随心所欲。这是对你自己来说最重要的项目，希望你的人生从此不留遗憾。

## 理想的“T字尺类型”

涉猎面很广但不够深入的人和对某一领域的工作非常精通的人——这两种类型的人，哪一种更适合做领导呢？对于职场人士来说，这两种类型都有适合自己的发展道路。

最理想的领导类型是“T　字尺类型”。作为领导，不但要精通自己的专业领域，同时还要在一定程度上掌握经营、会计、资材调配、人际关系，甚至人文学科等领域的知识。就像我们制图时使用的T字尺

一样，专业领域向下延伸，而作为领导所必须掌握的技能在上面横向扩展。

人才培养决定公司的未来。为了让公司保持成长，培养优秀的人才和留住优秀的人才都必不可少，在员工教育上绝对不能吝啬时间和金钱。

## 将为他人着想的心态应用在商业活动中——恕

“恕”这个字有“宽恕”的意思。领导在处理人际关系时，也应该时刻为对方着想，站在对方的立场上。站在对方的立场上进行思考，你会发现自己究竟是根据合理的原因进行判断，还是单纯的感情用事。这样一来，你可以防止感情因素影响你的判断。

## 通过读书来提高自己

人可以通过工作提高自己，也可以通过与人交往提高自己，还可以通过读书和学习来提高自己。如果只学习与工作相关的内容，视野会变得狭窄。虽然在工作中也会与公司内外的人进行交流，但由于圈子狭窄，想法仍然可能偏颇。

读书时可以根据自己大脑的处理速度来调整节奏，甚至可以一边仔细思考一边慢慢阅读。书中的内容不是被动地进入我们的大脑，而是在我们的主动思考中将书中的内容转化为自己的知识。

自己究竟想要成为什么样的人，想要度过怎样的人生——对于这些难以找到答案的人生命题，我们可以通过读书来帮助自己思考。

## 不拉帮结派

通过工作来进行交流并取得成果，这不就足够了吗。虽然与职场的同事建立良好的人际关系非常重要，但过度地拉帮结派反而会使人心生嫌隙，尤其对内向的人来说更是如此。与之相比，不如多去职场之外寻找邂逅，创造获取职场之外信息的机会，这对于增加自己的工作经验更有好处。

对于最后一人来说，应该追求君子之交。在甜蜜黏腻却不会长久的关系上浪费时间毫无意义，真正需要的是能在关键时刻鼎力相助的关系。

## 对自己的健康负责

一名商界人士想要一直保持热情，充沛的体力必不可少。体力是精力的基础，要想一直保持旺盛的精力，无论何时都必须拥有充沛的体力。当然，不白白消耗体力也非常重要。尽管现在有很多说法，比如只要吃这个就可以变得健康，只要喝这个就可以很有精神，但对我来说，走路就是最好的健康法则。

## 最后一人的关键在于“最后”

任何组织都有更换领导的时候。就像国家更换总理大臣、棒球队或足球队更换教练一样，公司也应该定期更换领导。

组织的领导拥有许多权力，甚至可以开除自己不喜欢的员工，所以才有那么多人热衷于追逐权力。权力就是有这样的魔力，一旦拥有便使人难以放手，甚至有人将追求权力看作人生唯一的价值。

应该自己决定引退的时机。就算周围的人都阻止你，但时机一到就应该果断地离开组织，或许这是作为最后一人做出的最大的决定。

# 第六章 日本人必不可少的“意识”是什么？

全球化意识与多样性

## 日本人缺乏的“全球化”意识

日本自古就有“领导缺乏决断力”的问题。日本的领导之所以缺乏最后一人的意识，是因为日本的组织大部分是由村落共同体发展而来的。组织大致可以分为“共同体”和“功能体”两种。

在全球化的残酷竞争中，像这样的村落共同体完全无法生存。日本人似乎也逐渐意识到这一点，现在日本的企业已经开始将企业的利益放在最优先，向原本的功能体转变。

如今不管是发达国家还是发展中国家，人力、物力、财力等资本都已超越国界，开始在全球流动。但日本不管是走出去还是引进来的人数，都远远少于其他国家。向海外的发展也非常缓慢，完全跟不上世界的潮流。

如果同样有在各领域活跃的人才移居到日本，那才是最理想的状态。走出国门固然重要，但打开国门吸引人才，创造一个能让不同国家、不同肤色的人一起工作和生活的环境也同样重要，只有实现了这一点，日本才真正称得上实现了全球化。

## 用教育培养“知道正确道路的人”

从今往后，企业不但要在员工入职后进行人才培养，还应该认真地思考关于学生时代人才培养的问题。但是，认为在走入社会后才开

始接受领导教育为时已晚。

对于崇尚平等主义的日本人来说，恐怕很难接受“精英教育”这个词，但纵观当今世界，只有日本还没有彻底实行精英教育。日本的中级教育水平很高，这确实非常了不起，但为了国家的未来着想，我认为应该在精英教育上投入更多的力量。

与海外的经营者进行交流时，我惊讶于他们在历史、数学、经营学等诸多领域都拥有博士学位。这些知识绝不是进入社会后用一朝一夕就能掌握的，而是在学生时代就已打下了良好的基础，然后又进一步得到强化。作为产业界的代表，我希望给日本的大学提出一个建议，那就是除了专业领域外，对学生更多地进行一些历史、哲学等领域的教育。

## 如何接受多样性

随着全球化的不断发展，任何企业都需要接受多样性，所以需要曾在海外工作或生活过，具有极强多样性意识的人才。不管男女，无论肤色，为了让大家都能在同样的条件下工作，多样性是最基本的概念。只有接受多样性，公司才会变得更加强大。

## 日本应该如何面对全球化的挑战

少子高龄化、每年不断递增的社会保障费、税收下降、一拖再拖的养老金问题——日本存在的问题堆积如山，而且完全找不到解决的办法。泡沫经济崩溃后，日本经济不景气的情况长期持续，现在的年轻人一直成长在一个充满闭塞感的社会中。

即使如此，我对日本的未来仍然持有乐观的态度。因为日本国民的生活水平和文化程度在全世界范围内都名列前茅。请大家不要悲

观，要相信日本的未来会是一片光明。

## 我留给员工的“最后的信息”

2014 年 3 月 31 日，辞去日立制作所董事长的职务。从 2009 年 4 月开始，担任了整整五年的董事长与社长的工作就此结束。在退任的时候，通过内部网络给日立集团的全体员工发送了一份名为“致日立的诸位”的信息。因为其中包含了太多的想法，在信息中反复强调这样一句话“请记住，最好的还没有到来”。这不仅是我给日立员工的信息，也是给所有日本年轻人的信息。

我坚信，等待最后一人的未来是最好的。

谷臻小简·AI导读版

# 地理与世界霸权

作者：詹姆斯·费尔格里夫

译者：胡坚

地理条件与历史进程交织与互动的宏大视野，一部别有洞见的人类文明发展史。





浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD


后浪出版公司

# 地理与世界霸权

詹姆斯·费尔格里夫 著

本书由浙江人民出版社出版、后浪出品

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 地理与世界霸权

詹姆斯·费尔格里夫 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011603-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听

喜马拉雅

# 目　录


第一章 沙漠：历史的开端—埃及

第二章 沼泽和草原：巴比伦尼亚与亚述

第三章 通道：巴勒斯坦与腓尼基

第四章 海洋和陆地的差异：高地和低地—罗马

第五章 大洋：地理大发现——伊比利亚半岛

第六章 大洋：大洋强国——荷兰与法国

第七章 江河之乡：中国和中国人

第八章 煤：美国

第九章 更大的陆地分布：世界的现状

# 第一章 沙漠：历史的开端—埃及

理所当然地，在最初阶段的文明出现以前，必定经历了数万年之久的发展。这就像一棵树的生长那样，开始阶段的发育总是比后来要缓慢，而且也可能有多个不同的发展方向。

我们料想文明的最初曙光，应该出现在某些生活比较容易维持的地方，但那里的生活周期不是以天来计算，也就是说，这些地方的工作既要为眼前着想，也要为将来打算。此外，我们还料想最早的文明种族出现的地方，其组织形态大的远比一个家庭或部落复杂，小的也足以自成一个整体，而且那里的地理条件能够提供相当程度的保护，以免遭受破坏力大于建设力的敌人的侵害。并且，当我们刚开始了解这些种族时，可以预料自他们脱离野蛮状态以来，已经过去了漫长的岁月。

现在，我们在埃及这个地方看到了拥有温和气候的一方沃土。尽管雨量稀少，但拥有水源，而且两侧因此还受到了沙漠的保护。这个水源虽然随季节而变化，却能保持长流不断。古埃及占据了尼罗河三角洲和尼罗河下游河谷约700英里长的地带，这是一个狭长的带状区域，大部分地方只有10英里宽，沿河道向北一直延伸到地中海。这片土地既有河水灌溉之利，又有几乎无法通行的沙漠作为保护，这种保护甚至比看上去还要完善。尼罗河下游流经石灰岩地层，河水先是在其中冲刷出河谷，然后把来自阿比西尼亚的洪水带来的冲积土填充进去。可是，在如今的阿斯旺以南，河水流经的是砂岩层，下面是巨大而坚硬的岩石。从这里往上游方向很长一段距离内都没有河水冲刷形成的河谷，而只有被瀑布分隔开的峡谷。距河边一两码远就是光秃秃的沙漠，几乎寸草不生，毫无殖民的吸引力，所以埃及的南部在东、

西两个方向上几乎是完全封闭的。尼罗河下游河谷的起点与石灰岩分布地区的起点基本重合。埃及的北边是大海，在人类对海洋尚且一无所知的时候，海洋像沙漠一样提供了巨大的保护。具备如此得天独厚的条件并适合早期文明生长发育的地方，在整个世界上找不出第二个。

从我们能够掌握的埃及远古时期的零星史料中可知，最早居住在这里的种族已不是最低层次的野蛮人。不过，他们似乎又为另一个必然有着更高级文明的种族所取代，只是我们对其知之甚少。在我们所说的古埃及人出现以前，这些民族在尼罗河流域和平地生活了大约两千年之久。

古埃及人在公元前4500年左右开始统治这片土地，他们吸收了被征服者的文明，并在较短的时间内将其发展到一个更高的阶段。到了公元前3700年，埃及第四王朝的法老们统治着从第一瀑布到出海口之间的整个国家，文明得到空前的发展，民众的组织程度也日趋完善，从而使建造伟大的金字塔成为可能。

埃及在历史上有过三次黄金时代，这不仅是因为文明的进步在这些时期尤为明显，也因为中央集权增加了能量的积蓄——这种积蓄部分缘于其他方面的快速发展。在物质财富和繁荣方面，第三个黄金时代标志着埃及文明所达到的最高点。从那时起，尽管有后来的拉美西斯王朝，但埃及的国力甚至文化都走上了下坡路。非地理因素的出现，降低了到此时为止一直起着重要作用的地理条件支配的影响。其他的地理条件也开始产生支配作用。当塞纳克里布打败了“埃及诸王”时，这只不过是埃及遭受多次入侵和异族统治的开始，这些入侵者包括亚述人、巴比伦人、波斯人、希腊人、罗马人、阿拉伯人、土耳其人以及英国人。自公元前330年起，埃及就完全丧失了独立。

以埃及为典型的独特的文明形式，最清楚不过地展示了地理支配的影响。居住在尼罗河流域的民族自然应该懂得如何利用灌溉的手段来积蓄能量，但是受影响的并不只是生活的物质层面，精神层面所受的影响或许更能说明问题。一个很重要的事实是，由于受季节变化的影响，埃及人在内心深处对于未来非常看重，这可以从他们以庙宇和陵墓为主的遗迹上得到证实——庙宇的作用，本质上是让活着的人能够预知旱涝与稼穑。而陵墓的作用，则在于让死者的躯体能够永存不朽。古埃及人伟大的叙事诗《亡灵书》，就充分揭示了他们是一个沉迷于盘算未来生活的民族。

# 第二章 沼泽和草原：巴比伦尼亚与亚述

我们已经知道，文明的第一缕曙光之所以会出现在埃及，是因为那里有丰富的水资源和温暖气候，而且受到地理条件的严密保护。在尼罗河以西的整个撒哈拉沙漠地区，没有任何地方能够与埃及相比拟。

与埃及的情况一样，海洋也可以阻止敌人。那时的底格里斯河和幼发拉底河各自都有出海口，而且东南方的海洋比现在要大得多，也能提供有效的保护。这片土地就是巴比伦尼亚。

在原始时代，这样的地理保护足以阻止敌人的入侵，使发展得以顺利进行；这里的地理条件还倾向于把巴比伦尼亚划分成较小的部分。因此，尽管巴比伦尼亚像埃及一样很早就出现了程度很高的文明，甚至有可能比埃及出现得还要早，然而直到大约公元前3800年，

当埃及已经作为一个单一的国家存在了上千年之后，最初的巴比伦帝国才在阿卡德的萨尔贡的统治下诞生。在那之前，巴比伦人一直分散在许多独立的小国中，过着平和安宁的农业生活。因为有天然的防御使他们免受野蛮之敌的侵袭，经过数千年的缓慢发展，逐渐演化出较高的生活方式。他们已经学会了如何制造砖，他们建造房屋和城镇，而且比埃及人更早开凿运河，但他们并没有一个共同的统治者。即便在萨尔贡时代之后的1000年中，那里的倾向似乎仍然是将政体看成是由多个国家因共同利益结合在一起组成的一个松散的同盟，而不是在一个共同的政府治理下的单一的国家。

随着生活条件的改善，巴比伦人自然会与他们的邻居发生联系，原来以农业为基础的文明渐渐地也会让位给贸易占很大比重的文明。这种转变具有重要的意义。当巴比伦人在他们的防御体内解决内部的小争执时，其发展并不会受到外界的干扰，但是一旦扩张到了防御体之外，其地势弱点便暴露无遗。从公元前2500年起，两河流域所在的这片低地的历史，就是一部周围的民族竭力想要将其肥沃的心脏地带据为己有的历史。

在原始时代，沼泽足以将野蛮人拒之门外，那时几乎所有的保护都很完善，但它们并非不可逾越，尤其是当巴比伦人通过劳作使沼泽区域大大减少之后。自从与沼泽圈内有着更高生活理想的民族接触以后，居住在沼泽外面的其他民族已进化到半文明状态，他们无不以羡慕和妒忌的眼光注视着这片唾手可得的沃土。一个接一个的外来民族占据了巴比伦尼亚，统治着巴比伦人，而本地民族建立的王朝却既少又不重要。在东边与伊朗高原毗邻的山区中生活着埃兰人，再往北的山区里有加喜特人。他们分别统治了巴比伦尼亚长短不等的时间，来到低地的他们接受了当地的文明，与他们住在山里的同族渐行渐远，并逐渐被平原上的其他民族所同化。

后来，又有来自西北草原的亚述人。亚述人居住在底格里斯河中游，他们的国家大概是由巴比伦人在扩张期间建立的，长期以来一直是巴比伦尼亚的附庸。但是，因为隔着部分为草原、部分为沙漠的辽阔原野，自主意识日渐增强的亚述对山下的富饶之地也有了觊觎之心。因此，当巴比伦尼亚开始受外来君主统治时，亚述已成为一支不容小觑的势力。只要巴比伦尼亚仍是文明的中心，美索不达米亚的历史大体上就能维持和平的状态。那里的居民以农业和经商为生，少有从事征伐的必要或诱惑。即使在来自东北山地的王朝统治巴比伦尼亚时，和平仍是那里的主基调，但是当亚述人占了上风之后，情况就发生了变化。就防御而言，一个强有力的中央集权政府有着很大的优势，所以从建都尼尼微开始，亚述就是个单一的君主国，通过对周围军事实力较落后的部落的征服，其实力得以不断增长。到了公元前1400年，它终于抛弃了向巴比伦臣服的伪装，甚至有能力转而入侵巴比伦尼亚。

亚述人是天生的战士。他们从地理条件的刺激中得来的教训是，既然没有足以满足自身需求的可用能量，就必须从别人那里夺取。巴比伦尼亚、东部的山区地带、叙利亚、巴勒斯坦和腓尼基都向他们纳贡称臣。但是在很长一段时间里，亚述都没有发展出一套善加利用被占领省份的政府体系。当这些省份发生叛乱时，所有邻近的国家都会遭到蹂躏；而当它们俯首纳贡时，或是在中央政府比较虚弱时，亚述就听任它们各自为政。当被征服民族出于共同的仇恨结成对亚述的包围圈后，亚述四面受敌并全面崩溃的日子也就到来了。巴比伦尼亚终于明白了团结一致的价值，在由一位前总督创立的王朝的统治下，在很短的时间内就在亚述的废墟上建立起了一个帝国。但在米底高原上，一个新的威胁又出现了。得益于亚述的贸易蓝图，米底人与外部世界接触频繁，熟悉了大山外面的这片沃土，最终他们下山来到平原，将这一地区据为己有。

# 第三章 通道：巴勒斯坦与腓尼基

由前述已知，埃及和美索不达米亚之所以能成为最早的两个文明中心，是因为就整体而言，这两个地区的地理条件赋予了生活在那里的民族超过其他地方的优势。这两个中心的兴起，又影响了周围其他地区的居民。自然地，居住在这两个文明中心之间的土地上的民族，受到的影响也许一时没有其他民族大，但从长远来看，他们受到的影响持续时间更久，也更有效。

尽管古埃及两侧都是几乎无法逾越的沙漠，但在它的东北角，沿地中海海岸沙漠外缘的近海地区不像其他地区那么干燥，再往北去则是一片有着较充足水源的丰饶的沿海低地和内陆丘陵地带，这里是非利士人、希伯来人和腓尼基人的故乡。这个地区之所以极为重要，就在于它是两大早期文明中心之间的连接纽带。至此，在对文明进步和历史的研究中，我们又将看到另一种形式的地理支配。

接下来要讨论的一个影响世界历史的地理条件，是对陆地和水体分布的依赖。显然，人必须在陆地上生活，国家也必须建立在陆地之上，因此，对历史问题的关注应把陆地放在首位。虽然人们不能长期生活在水上，也不能有益地利用水的能量并建立人类在水上的生活史，但是在另一方面，相对于定居来说，通过水路迁徙要比通过陆路更容易进行。陆地上有阻碍交通的各种障碍，要想通过，就必须克服或是绕过这些障碍，在这两种情况下，耗费的能量都谈不上有令人满意的回报。不仅如此，通过水路运送一定数量的货物，也比通过陆路所需的能量少得多。也就是说，水体比陆地更适合充当将人和货物从一地运送至另一地的“通道”。

因此，陆地和水体的地理分布有着至关重要的意义，其最重要的

特征之一就是，海上交通之所以便利，只是因为海洋连成了一片，而陆地却分成了许多块。但是对那些早期的民族来说，即使在经过了几千年的文明发展之后，未知事物的神秘感仍妨碍着他们对海洋有进一步的认识。每个人都熟悉陆地，但是生活在富饶地区的人们与海洋之间有湿地相隔。陆地上的河流人们都熟悉，但是无人了解大海，冒险出海漂泊更是一件可怕的事。人类对海洋的发现和认识，是世界上最伟大的成就之一，从那以后，海洋就成了历史的一部分，它不再是一个不可逾越的障碍，而是成了将它边缘上的所有陆地联系在一起的纽带。

值得注意的是，最先发现和认识海洋的民族，就是这些居住在通往海洋的大陆通道上的民族。这里的山脚下是一片狭长的沿海沃土，边缘上没有湿地，海水很深。这里的居民与海洋朝夕相望，不想它都不行，而且他们驾驶自己的小船出海也比其他地区的民族要便利得多。这一点同样意义非凡，因为地中海就是这样发现的。正如许多人所指出的那样，地中海不仅是学习内河航运，而且也是学习航海技术的场所。顾名思义，地中海位于陆地的中央，因为它是一个内陆海，与大洋相比不仅受风暴的影响较小，更重要的是它没有潮汐，对古代的水手们来说，这意味着他们驾驶着小船，不管在何时何地都很容易靠岸。波斯湾和红海也具有这些优点，但地中海要大得多，也重要得多。此外，地中海还有这两个海域所不具备的其他优点。它的沿岸陆地大都很肥沃，且不乏天然的良港；多岬角和犬牙交错的海岸线，矗立水面的众多岛屿与大陆遥遥相望，常可作为航海者的避难所。地中海的确是培育水手的绝佳摇篮。当地中海的通道作用被发现时，居住在两大文明结合地带的民族、住在大马士革绿洲的民族、腓尼基人以及提尔和西顿等城邦的居民，在古代的那个小世界里就成了一个重要的因素。

可以想见，以海洋为基础的文明形式，其发展必定滞后于前述的

那些文明。显然，这些国家只有在认识到这条通道的作用之后才会有所发展，此后还要经历很长的一段时间，人们才会把思想上所受的刺激转化为行动。不过到公元前1600年时，腓尼基人已被视为海上商人，因此他们必定在那之前很久就开始了冒险的生涯。他们最初有可能来自巴比伦尼亚，是当地驾船和做买卖的老手，那里的晴朗天空吸引了人们对天文学的兴趣，这对于指导他们夜间驾船航行有着不可估量的贡献。如果真是这样，新环境的刺激又会促使他们去往新的方向。先是西顿，然后是以提尔为首的沿海城邦国家的居民，驾船出海，驶向蛮荒之地，并且愈行愈远。一开始，他们可能是去寻找用来给王公贵族穿的长袍染色的能提取提尔紫的贝类，这种需求总是在不断增加。

然而，寻找染料或许并不是他们的唯一目的。做买卖或者从事任何形式的贸易，只要得大于失就是受欢迎的。而且在地中海的这一端和另一端都建立起殖民地，会使他们的贸易更加安全。于是到公元前1000年时，腓尼基人以同盟的形式结成了一个整体，虽然这个同盟很松散，其实力却不容小觑。他们统治的土地面积的确很小，因为他们本质上属于商人，而商人并不需要大面积的沃土来种植自己所需的粮食，他们可以用做生意所得的利润来购买。提尔、西顿和迦太基只统治着它们周围很小的地区，它们的领土不像埃及和巴比伦尼亚那样连成完整的一片，而是零散地分布在地中海沿岸，通过地中海的纽带作用，将这些孤立的领土结合成一个前所未有的不同类型的国家。不仅腓尼基人的统治是一个新事物，他们受周围环境影响而养成的独特的道德观也别具一格。野蛮人的市场能够长期向他们开放，意味着他们的行为必定受人尊重。贸易本质上是和平来往，埃及人和巴比伦人深谙此理，而腓尼基人则领悟得更深刻——他们学会了勇敢，却不像亚述人那样好战。经常驾驶着几叶扁舟远航苍溟大海的他们，不仅培育了高尚的勇气，也养成了热爱自由的天性，这使得他们能够不屈不挠

地一再反抗亚述的淫威。

# 第四章 海洋和陆地的差异：高地和低地—罗马

罗马帝国继承了此前创造历史的各民族的伟大文明成果，这使得它对未来历史进程的影响力或许比其他任何国家都要大。然而，若是没有之前的那些帝国，罗马也几乎不能成其为罗马。因此，此时地理支配起到的是间接的作用，而对早先的那些帝国来说，地理条件则是它们存在的主因。将早期帝国的历史教训综合起来考虑的动因，同样来自地理支配。

此外，几乎唯一可以确定的事实是，罗马城起源于定居在平原地区一些小山丘上的不同部落。在共同的危险面前，这些部落学会了搁置内部纠纷，而且也认识到最好的防御就是靠他们自己。罗马人由此学到了雅典人所未曾学到的智慧，即个人并非独立存在，而要考虑其他人的意见和性格。当罗马开始向四周扩张其势力时，一方面，它更善于使这些地区臣服，另一方面，它也不太愿意施行不必要的统治。

罗马的理念是将不同的被征服地区“罗马化”，使它们合而为一，同时承认各部分之间的差异。这一过程起初有些缓慢，但却十分彻底，结果在意大利中部形成了一个在情感上以罗马为共识的坚实的核心。由于这一事实，整个国家也就以这个城邦的名字命名。罗马国家的内讧从来不是因为厌恶罗马而起，而是试图获取更充分的政治利益。因此，罗马与迦太基和亚述之间有很大的不同。

罗马也不像希腊和腓尼基那样缺乏团结。罗马不止像提尔和西顿

那样是同类城邦中的首领，也不仅仅如雅典那样充当联盟中的领袖。在某种意义上，罗马既与它们在这些方面有着共同的目标，同时又不止于此。罗马没有天然的地理保护环境，因此罗马人不得不进行自我防卫，虽然它的位置适合防御，但这仍与有天然保护的地区大不一样，一个雄壮有力，另一个则无此特征，就像我们在埃及和巴比伦尼亚所看到的那样。罗马政府或许认识到需要顾及个人的特性，但这并不意味着人们就该受柔弱或欲望的左右而逃避责任。罗马的利益是至高无上的。罗马不仅有一个共同的目标，而且有一个中央集权的政府。

但是在罗马，因为没有沙漠或海洋这样的天然通道，便存在修建道路的动机或刺激，而充足的石头又使造路在地理上成为可能。在公元前300年之后的短时期内，罗马就把整个意大利半岛纳入了它的统治之下，此后，它继续向周围的陆地和海洋扩张帝国的疆界。罗马人的推进路线还是沿着他们过去的老路。罗马政权的历史依然受海洋和陆地这两个地理因素相互作用的影响，只是由于罗马政权虽然仍旧以罗马为中心，但其疆域与过去相比变得更加广阔，因此这种影响也变得更为复杂。

当罗马想要主宰海洋时，它是完全能够做到这一点的。不言而喻，罗马是一个在规模上比希腊或迦太基都要大得多的海上强国。从那以后，地中海在好几个世纪中一直完全为罗马所有。虽然海上仍有战斗和著名的战役发生，但是交战的双方均为竞争罗马国家大权的候选人，而不是罗马与其外部的敌人。在这种情况下，虽然罗马后期的很多领地都能经由海路到达或者更容易到达，但也不是全都如此。此外，这些海外领地并非都是沿海地带，还有大片的内陆疆土需要管辖，并与中央政府保持联系。因此，尽管海洋在古罗马历史上是一个支配因素，陆地的作用也同样重要。

现在我们要讨论另外一个重要的地理支配因素。除了海洋与陆地

之间的巨大差异外，还有一个就是高地与低地之间的巨大差异。注意这种差异并不是指丘陵和山谷之间，而是指高地和低地之间的差异。有些地区的海拔只比海平面略高一点，有些地区的海拔则达半英里、一英里甚至两英里。即便是两英里，若是在水平方向上其尺度也是可以忽略不计的，但是在垂直方向上，这却是个惊人的高度。因为在这样的海拔下，生存条件将会完全不同，空气稀薄，热量和水分也很稀少。低海拔地区与高原地区的生活条件的差异是始终存在的，这甚至会影响人的身体。黑人在海拔四分之三英里的地区很难生活，其原因大概就是空气稀薄之故。但这只是问题的一个方面。不同的海拔，生长的植物也各异，而且通常能量的积蓄也各不相同。因此，生活在高原的民族，在职业、习俗、食物、观念以及思维方式等诸多方面，必定不同于生活在低地平原的民族。生活在高原两侧低地平原地区的两个民族，不仅被山脉所阻隔，而且也被在很多方面与他们完全不同的高原民族所隔开，结果三个民族各自都会形成一个独立的单元。例如，阿尔卑斯山的最高点海拔为3英里，平均海拔为1英里，但是整个山脉绵延长达120英里。也就是说，重要的不在于阿尔卑斯山是座山脉，而在于它是个高原地带。现代的瑞士、蒂罗尔和萨伏依都是阿尔卑斯山区的高地国家或地区，其人民与其两侧低地的人民无论在过去还是现在都迥然有别。

我们已经知道，意大利有大面积的高原和低地。罗马统治下的人民之间的差异，就源于高地和低地之间的差异，以及海洋和陆地之间的差异；而同一种族中的佼佼者在意大利的一个小舞台上创立的先进政体，为其统治者提供了使不同地区臣服的手段。在罗马帝国后来的岁月里，有很多新征服地区的居民彼此之间天然地怀有敌视心理。

于是，曾经用于团结意大利的方法，被再次运用来团结这些地区的居民。因为不是任何地方都能以海洋作为通道，整个欧洲南部和西部的大规模筑路便应运而生，“条条大路通罗马”，也因此成了一句谚

语。这再度体现了中央集权的趋势，因为所有的道路确实都通向罗马或从罗马出发；而各地区之间则很少有交叉连接的道路，以尽量减少它们的相互交往，降低它们联合起来对抗统治者的机会。这些道路自然也是沿着阻力最小的路线修建，它们都建在能量消耗最少的地段。由于这个原因，意大利周围土地上高地和低地的分布情况也变得越来越重要。从欧洲地图上可以看到，从黑海西部到罗讷河之间自始至终都是一条带状的高地，除非翻越相当高的山地，中间并没有通向外部平原的通道。西班牙也是一个高原。在阿尔卑斯山脉和比利牛斯山脉之间的缺口处有一座孤立的山峰，山体向南的一侧非常陡峭。但该山体并未将缺口完全封堵，罗讷河河谷在这里形成了与外部连接的一条通道——这是从地中海向北进入欧洲内陆唯一便捷的通道。因此，虽然阿尔卑斯山脉的高地被敌对部落占据，这条从海上进入的通道却很容易被罗马控制，而现代法国所在的那片土地也被罗马人迅速纳入其统治之下。

后来，罗马帝国又向东北和东方扩张。到纪元开始时，在控制了地中海之后，它的版图上又增加了整个地中海沿岸地区，以及莱茵河与多瑙河以西和以南的土地；同时，东方的小亚细亚和幼发拉底河以西的土地也被并入了它的疆域之内。这就是罗马帝国。在三四百年的时间里，这个罗马帝国统治下的和平时期，在差异极大、范围极广的土地上培育出了一种文明，这种文明除了对罗马帝国的权力与机构的共同依赖之外，并没有天然的凝聚力。帝国境内的各个民族能够和平相处，不必把精力消耗在战争上，从而能将其所在地区赋予他们的优势转化到有益的事情上面。

这个帝国是由一个权力集中于罗马城的政权建立的。其凝聚力主要来自它的人民在军事和行政方面的天赋，而这种天赋在很大程度上是由他们所处环境的刺激造成的。因为拥有这种天赋的是一个种族，而不是单独的个人，所以罗马帝国不像马其顿帝国那样昙花一现。它

的强盛一直持续到了5世纪。以拜占庭帝国的形式延续的它，直到1453年君士坦丁堡陷落之后才最终灭亡，而它的名号，一直到另一位亚历山大大帝式的伟大人物拿破仑将欧洲的古老传统一扫而空后才归于寂灭。

# 第五章 大洋：地理大发现——伊比利亚半岛

人类对地球形状的发现过程很重要，因为这种发现与其他事实有关。正如我们所看到的，阿拉伯人的影响力部分取决于他们对其领海的控制。罗马帝国的重要地位也归功于同样的事实。腓尼基人和希腊人的政权几乎完全建立在航海术的知识之上。这些活动大部分发生在地中海，不过也有船舶的确周游到了其他地区的海岸。腓尼基人的船舶有可能曾驶向印度。人们愈来愈多地发现，用一个地区生产的物品跟另外一个地区生产的物品进行交换是有利可图的。也就是说，从整体上讲，人们发现耗费一些能量将产品从一个地方运送到另一个地方，而不是在同一个地方生产它所需要的全部产品，更能够达到节省能量的目的，尤其是在人们逐渐习惯了完全通过水路前往东印度群岛之后。

此外，罗马帝国已经文明化。权贵与他们的眷属已经习惯了奢华的生活，对于占据过多的能量和积敛超过其吸收能力的能量已习以为常。欧洲的文明在整体上也有了进步。一些新的国家在罗马帝国的废墟中诞生，并在东方的游牧民族、南方的阿拉伯人和北方半岛的强悍海盗等势力直接或间接的威胁与冲击下逐渐成形。这些新国家的生活水准逐渐提升。当冬天土地没有产出时，人们发现如果在吃的咸肉里

加入香料，吃起来会更为可口；食欲和消化能力的增加，使得食物中的能量更容易被人体吸收。因此，香料贸易变得十分重要，这种贸易也为阿拉伯人所掌握。所有这些依靠运输得来的商品，其价值是与其数量成正比的；它们既能通过水路运输获取，也可以通过陆路运输得到，在陆地上是靠骆驼或马来驮运，而这个生意的利润，大部分都由阿拉伯人获得。

但是阿拉伯人并没有征服欧洲，而在欧洲的适宜地点，却出现了一些有巨大影响力的商业城市。这些适宜的地点自然位于意大利北部，那里是奢侈品的消费地，而且有进入欧洲北部地区最便捷的通道。位于多沙湖中的威尼斯有陆地和海洋的保护，在很长一段时间里一直贸易兴隆。热那亚共和国和比萨共和国也是重要的贸易城邦。意大利北方的庞大人口“需要就近得到大量的货物”，“所以，驶往热那亚和威尼斯的、运载着来自东方的贵重货物的船只，远远超过了驶向其他地方的”。于是，通过这样的贸易，这些港口城市的地位也变得更加重要，尽管这样的城市数量很少，但是成功的经营却使它们获得了巨大的利润。由于有价值的商品只能从东印度群岛运来，于是人们很自然地认为那里是一个富庶之邦。随着时间的推移，部分西方国家又萌生了一个想法：与其付钱给阿拉伯人转一道手，不如自己前往这些新发现的陆地把“财富”载回来。

无论在当时还是后来，人们对于是否存在一个或两个大洋并没有很大的兴趣，因为这对人们的日常生活并无影响。在紧邻大洋的其他陆地的沿岸，渔民和水手们乘坐小海船通过许多河口进入内陆，但是海洋并没有与大规模的世界交通发生联系。阿拉伯人控制了直布罗陀海峡，所有的海上运输仅限于在局部地区内进行。

大洋的发现有可能因为某个人的睿智而加速。不出人们所料，这个人是一名葡萄牙人，不过他的行为只是加快了事件发生的自然过

程。在“航海家”亨利王子成长的时代，贸易掌握在作为商人的阿拉伯人手中。1418年，亨利王子在圣维森特角旁边由岩石构成的萨格雷斯海岬建立了一个天文台，并在随后的几年中不断派遣船只沿非洲海岸向南航行。他的探险目的十分明确，就是要发现通往东印度群岛的海上通道。

葡萄牙之所以能够率先获得这一发现，应归功于其所处的位置和亨利王子的贡献。由于伊比利亚人民是基督徒和热忱的罗马天主教徒，教皇承诺葡萄牙享有其发现的独占权的敕令，就不大可能被葡萄牙的对手卡斯蒂利亚所无视。向南方的进军激发了人们的浓厚兴趣，尤其是当有船只抵达了几内亚海岸，并将那里的产品带回欧洲之后。于是，直到那个时候，“地球是圆的”这一事实才开始变得重要起来。如果地球是圆的，那么就还会有另一条去往东印度群岛的通道，一条方向朝西的通道。这条通道对任何人都敞开着。由于伊比利亚半岛位于地中海的西端，居住在地中海周边的水手直到此时一直都在从事世界贸易。当葡萄牙忙于进行海外征服，尤其是在葡萄牙人早先并无必然成为水手的理由的情况下，在葡萄牙的号令下，很多热那亚、威尼斯和比萨的水手能够找到就业的机会，这乃是最自然不过之事。这就难怪哥伦布——身为一名热那亚人，熟悉贸易环境，在世界商贸气氛浓厚的葡萄牙居住多年，作为一名水手曾去过马德拉岛、亚速尔群岛乃至冰岛，熟悉“地球是圆的”这一理论——会认为向西航行是有利可图的。

但葡萄牙对此却不感兴趣，它所有的精力都放在了探索已知的向东的航线上。意大利各城邦所希望的，与其说是开辟一条新的路线，不如说是让地中海成为东方之途的一部分。英国此时还不知道世界贸易究竟为何物。正是在卡斯蒂利亚，哥伦布为自己的想法找到了同道，尽管他花了很多年工夫才破除了人们对于大洋一直抱有的畏惧心理。就像亨利王子那样，虽然伟大的工作是由一个人完成的，但是如

果没有哥伦布，在较短的时间内这也可能由其他人来完成，而哥伦布就是地理条件造就的这样一个人。

哥伦布地理大发现的真正价值，可以从欧洲强国对此事的反应中看出来。在哥伦布于1493年回来后的七周之内，罗马教皇颁布了一道诏书，声称如果地球是圆的，则将西半球给予西班牙，东半球给予葡萄牙。此时，那些由哥伦布在试图到达东印度群岛的途中所发现的陆地，尚未被划入重要之列。在东印度群岛的葡萄牙人只是将原来阿拉伯人经营的商品，改为由自己的船只来运输和经营。而在新大陆，却不存在贸易转移，也没有香料可运。那些跟着哥伦布出海的越来越多的西班牙人只有三个想法：打仗，传播基督教，夺取黄金和白银。他们的心里并没有贸易二字。这种情况并不奇怪。几个世纪以来，卡斯蒂利亚人已经习惯了为基督教而战，而他们自己的高原上出产的贵金属是不适合用来交易的。

但是，尽管西半球被授予了西班牙，西班牙人却并没有征服其中的所有土地。受他们控制的那部分土地是由地理条件决定的。从大西洋的风向图上可以看到，信风的方向是吹往西南，所以哥伦布没有沿正西方向，而是沿西—南—西方向横渡大西洋，结果他到达的是现在被称为西印度群岛的位置。在后来的航行中，他到达了南美洲和中美洲。由于巴拿马地峡十分狭窄，他也听说了太平洋的存在。不出几年，西班牙人越过了地峡，在太平洋海岸建造了船只。但是，哥伦布从不知道北美洲的存在。

因此，西班牙的统治从西印度群岛延伸到墨西哥，在南方则沿南美洲的太平洋海岸，将拥有贵金属矿产的山区全部包括在内。土著居民或被杀害，或迫于武力而改宗，并被卖为奴隶，成为其新主人的苦工，这使得在西班牙人征服的土地上，甚至连通用语言也变成了西班牙语。

# 第六章 大洋：大洋强国——荷兰与法国

大洋的发现，在一段时期内让西班牙和葡萄牙分享了由此带来的利益；在教皇权威的支持下，他们的饕餮大宴看起来像是会永久持续下去。但是，教皇既不能改变地理条件，也无法改变这些条件对于人们的心灵所产生的支配作用。

荷兰人的能力以及他们争取自由的愿望取决于地理因素的作用。在中世纪时，逐渐开化的北欧与已经文明化的南欧之间的交流是十分必要的。问题是摩尔人控制了直布罗陀海峡，而陆地上又没有道路，于是河流就显得非常重要。在欧洲北向的河流中，只有莱茵河发源于欧洲南部的阿尔卑斯山脉。再者，从西欧地图上可以看到，深邃的莱茵河谷所穿过的重重高地，海拔均达到数百英尺。这条河谷是西北欧的主要通道，来自英格兰的羊毛，就是经由这条通道运往佛罗伦萨和比萨等意大利北部的制造业重镇的，因为这些城市中有消费得起上好的毛织衣物这类奢侈品的居民。羊毛属于大宗商品，这也促进了其他商品的运输。

最终，在有大量羊毛输入的尼德兰出现了许多毛纺厂。这些制造业城镇均位于现在的比利时境内，不过荷兰的重要性也随着比利时的发展与日俱增。比利时人很少出身于水手，而荷兰人则堪称现代意义上的海员。作为近岸浅海岛屿上的居民，他们只能靠捕鱼勉强维持生计。此后，当富裕人口逐渐向西部聚集时，他们通过向富人社区供应鱼类获得了丰厚的利润。随着捕鱼业的兴旺，荷兰人的财富和渔民的数量也增加了。这样的交流很自然地导致了比利时商人雇佣这些渔民

从事海上运输。

在西班牙和葡萄牙，其人口中只有很小一部分以水手为业，因为只需很少的船只就足以运载送往伊比利亚半岛的所有香料和金银。由于荷兰拥有的船只数量庞大，当为自由而战的战斗无望取胜时，居然有人认真地提议，将所有荷兰人都转移到船上，到海外另寻一个新家园。因此，在尼德兰有商人群体和商船，而从这里往南，有进入欧洲大陆心脏地带的最便利的水道。这就难怪比利时城市安特卫普会成为欧洲最重要的商业中心，而荷兰人在从事其他贸易的同时还兼营香料运输，并从中赚取了巨大的利润。而荷兰不仅成了一个商业国家，而且一度成了海洋世界的霸主。

随着他们积蓄的能量不断增加，西班牙人从东印度群岛获得的很大一部分黄金，最终也转移到了荷兰人的手中。对土地单纯的军事征服，并不能带来能量的积蓄。然而由于地理的原因，荷兰的大洋霸权也像西班牙和葡萄牙那样无法长期维持下去。积蓄能量固然是一种进步，遥远国度的产品固然可以用更便宜的价格获得，但还有一些东西是必不可少的。

荷兰的自然条件不能提供自我保护所需的足够能量。莱茵河三角洲的面积太小，难以供养大量的人口，因此拥有共同利益和情感的群体的人数必然不多。西班牙并不是真正的海洋国家，而荷兰却是，当二者之间发生竞争时，制海权便会落到海洋国家的手中。但是，当竞争发生在荷兰与其他海洋国家之间时，就会出现其他需要考虑的因素。

现在我们要讨论的这个国家，在一力促成荷兰衰败的同时，又竭力夺取了海上的霸权，这个国家就是法国。

在罗马时代尚不存在法国，在查理曼帝国初期也不存在。在罗马

帝国和条顿人的帝国统治时期，被称为“法兰西”的这片土地得到了开化，但当时尚不存在法兰西国家。如同罗马帝国的发展是以罗马城为中心，法国的发展是围绕着巴黎进行的。当意大利南部受到来自北方的内陆民族攻击时，罗马城就变得十分重要；维京人曾沿着欧洲海岸航行进入塞纳河，并溯流而上直到河中的一个小岛，巴黎就是从那时开始变得重要起来的。因为小岛在这里形成了一个方便的过河点，人们就在那里建了一座桥，结果桥梁阻断了船只的通行，使这里成了维京人入侵的终点。挡住了维京人的巴黎，便以这种方式凸显了它的重要性。最终，各个地区都承认巴黎的统治者具有最高的权威。

既然法国是一个以巴黎为中心的国家，它的实际边界就显得不那么重要，但它的北部、西部以及南部的一部分无疑都是以海洋为界的。在南部的西侧有比利牛斯山脉形成的一个高原地区，法国在这个方向的边界也十分清楚，唯独在它的东部没有这样的明确疆界。在这一疆界中的法国，其大部分历史都是国家统一的演变史。这里的人民几乎全都从事农业生产。此地气候宜人，夏无酷暑，冬无严寒，雨量充沛，而且大部分土地均很肥沃，生产的粮食足够其人民所需。没有什么诱惑或压力迫使他们向海洋发展，也没有什么诱惑使他们远离自己的土地。法国既有陆军也有海军，但后者仅用于防御。由于从海洋中获益甚少，以水手为职业的人数量并不多。

这就是那时的法国，它的东南部处于地中海古代文明的传播范围之内，所以马赛是一个希腊化的城市，普罗旺斯则是罗马在意大利半岛之外的第一个行省。法国的语言是一种拉丁语方言。它位于西班牙与荷兰之间，面向大西洋，拥有攫取大洋霸权的机会，但是由于东部疆界的不确定性，似乎又使它倾向于向陆地方向扩张；然而若是它愿意，也能够做到自给自足。

此后，法国的历史就在三种倾向中摇摆：一个时期内自给自足的

信心占了上风，另一个时期向陆地扩张的企图又起了支配作用，再一个时期获得海洋霸权的欲望又居于统治地位。同时，由于巴黎的中央集权政府，使得每一项政策都能得到系统化的集中。于是，法国就成了荷兰人海上霸权的终结者，但是由于自身利益上的分歧，它也未能获得海洋的支配权。到15世纪中叶，以巴黎为中心的法国宣告完成统一。到15世纪末，普罗旺斯、布列塔尼和勃艮第公国也并入了法国。前面两个地区与巴黎的中央势力距离遥远，最后一个则位于没有明确自然边界的有争议的中部地区，这使它与东方的陆权国家之间产生了纠纷。在此后的50年中，法国的对外关系史就是试图保持这条新的东部边界，而它的内部史则告诉我们，法国统一于巴黎的专制君主的权威之下，而此时的巴黎已是欧洲最好的城市。

# 第七章 江河之乡：中国和中国人

中国位于亚欧大陆的东部，大致介于北纬20至40度之间，尽管也有很多中国人居住在这个范围以外。从地图上可以看到其有以下特征：

1. 中国位于季风降水气候带内，其面积与欧洲或美国相当。

2. 在中国大陆上有绵延不绝的高原，南部的青藏高原是世界上海拔最高的高原。

3. 中国的海岸线呈一个巨大的弧形，形状近似于四分之一个圆周。从中国大陆直到太平洋对岸，中间都没有什么大块的陆地。此外，亚洲也不存在地中海那样的海洋。

4. 大陆上只有一个半岛，即向东北方向凸出的山东半岛。

5. 有三条从高原流向大海的大河。最北端的一条是发源于北部高原南端的黄河，另外两条是发源于青藏高原的长江和西江。从高原流

下的黄河，流经的平原大致呈三角形。长江不仅是三条河流中最大的一条，而且有流出高原后一路穿山越岭的最长路线。西江则流经岭南地区的高山峡谷地带。

我们不知道文明的曙光最初是如何在中国出现的，甚至也不知道它出现的确切时间。但可以肯定的是，中国历史的开始时间远较埃及为晚，而且也稍迟于巴比伦尼亚。其中的原因并不难以解释。埃及所具有的受到大自然保护的理想位置是世界上绝无仅有的，但中国并不存在像撒哈拉沙漠那样能为埃及河谷地带提供完美保护的地理条件。然而，如同西方文明的诞生那样，中华文明的起源也是地理条件作用的结果。

我们知道，亚欧大陆的中央被一个巨大的三角形平原占去了很大一部分，除北部以外，这个平原的边缘全是高地。这个高地区域在亚洲东部已不复为带状，这里有一个面朝东北和东南方向的广阔的三角形高原。它分为三个层级：最高一级是位于南部的西藏，海拔高度为2至3英里；第二级是海拔高度为半英里到四分之三英里的环贝加尔湖周围一带；剩下的第三级海拔全都在半英里以下。每个层级内都混杂着崇山峻岭。受其海拔高度和随之而来的寒冷和干旱的影响，除个别地区外，西藏始终都不适合人类居住。最低一级由于为山脉所环绕，吹入陆地的风携带的水分大部分在到达内陆之前便已凝结，结果使其表面如同更远的西部平原那样，成为半是沙漠半是草地的地带，仅在山地周围有充足的降水，并有流往低地的河流。因此，在中国西部边疆的南部，有很大一片区域是完全无法逾越的沙漠；在北部则为半沙漠地带，虽然还不至于无法通行，但仍不失为一种巨大的屏障。位于南北两端的这两个防御带，一直延伸到了遥远的西方。

但是，如果说中华文明的起源及其受地理环境支配的情况有着与西方文明相似的特征，那么它同时也展现出了不同的特点和发展方

式。或者更确切地说，中华文明在整个历史长河中一直遵循着其最初的发展轨迹，而正如我们所看到的，西方文明在不同的时期则会随不同的影响而发生变化。位置的不同乃是其主因。在埃及，可以定居的土地面积很小，而且有非常明确的边界。两河流域的土地虽然面积较大，适宜于一个新生的国家，但也并不是十分广阔。对一个原始的种族来说，这也许是一种优势。然而在中国，渭河流域及其延伸出去的黄河中段，与世界上最肥沃的三角洲平原之一相通。当某个民族原来的居住地变得过于狭小时，这片辽阔的平原就成了极好的迁徙地，如果已经有民族迁徙到此地，这里就是有待文明化的地区。迁徙至此的民族不需要改变职业，他们没有其他地方可以互通贸易，也没有开辟其他环境的“通道”。在这片三角洲平原上，只需要将原有的文明稍加调整，以便最大限度地开发这片沼泽密布的土地。在这片土地上，不断变迁的天然河道引导着河水滚滚东去，流向大海。

# 第八章 煤：美国

新大陆不像旧大陆那样适宜早期文明的发展，所以这里不存在埃及那样的地方。但是，尽管地理条件不会改变，根据人们是否能以某种方式使用能量，地理条件对历史进程的支配作用也不相同。海洋在很长一段时期里曾经是一道障碍，如今却变成了一条开放的通途。因此，在不适合早期文明发展的美洲大地上，我们竟然看到了一个大国的诞生，因为当人们掌握了使用能量的方法之后，便能够在这里更经济地支配和积蓄能量。初始阶段的历史并没有给未来发出什么重要的预兆。横渡大洋来到美洲的不只是西班牙人。出于旧大陆的地理环境的原因，法国人、荷兰人和英国人接踵而至，但范围主要限于北美，最初仍然是在寻找前往东印度群岛的海上通道。

没有人能够预料得到，这些殖民地在一两个世纪之内，竟然会变成世界上最强大的国家之一。促成这种发展的因素，既有这里的地理条件，也有支配欧洲历史的地理因素，还有对如何更好地使用能量的方法的进一步探索。

这些殖民地位于冬季极端寒冷和夏季极端酷热的气候范围之外。事实上，北美的东海岸并没有可以与英国相媲美的气候，但对于欧洲移民来说，这一带确实比其南北方向上的任何地方都更像他们的故土。这样的气候条件可以解释美国那些最大的城市的位置。森林密布的高地形成了一道屏障，这是个极好的优势，使得新英格兰和弗吉尼亚的小型社群能够相互团结。

只是因为地方不同，北美东海岸上的政治单位比西班牙殖民地上的要稳固得多。这里是真正的殖民地。移民不论男女均有很强的进取心，他们在此安家，辛勤劳作，从土地上收获果实，积蓄能量。这些移民血统纯正，不是混血儿。那些确立了这种类型的政府和社会习俗的人，既非追求荣耀和财富的士兵，也不是传播福音的独身牧师。他们是以其非凡的创造力而出类拔萃的人物。殖民地的开拓所花费的时间远比征服要长，但其效果却远非后者可比。那些后来者尽管血统不同，语言各异，但却被逐渐同化，从而进一步增强了整体的力量。

但是，若是缺少一项世界上最伟大的发现，即使具备这些优势，也不可能产生那么大的成效。这一发现的重要性可以与大洋、铁与火的发现相媲美，而且带来了一场伟大的革命，因为它是一种支配能量的新方法。

英国人食用的小麦，只有五分之一在英国种植。一个人吃的蔬菜，也不再产于他家附近的田地里。我们的祖先从未听说过的水果，也从其他地方运入。制作服装所用的原料，也不再需要辛苦生产，而是从海外各大陆大量地运来。一个人身上穿的所有衣物都由不同地方

生产，在家中制作衣服的情形已经非常少见。人的食物也基本上都有现成的供应，需要家庭制备食物的工作也大为减少。在大城市里，大规模的食品制备已经成为一个行业，无论白天还是黑夜，一个人都可以买到与其钱袋和口味相适合的食品。

这种生产和商业的全新状况，极大地改变了社会和政治生活的全貌，而且这样的改变仍将持续下去。这样的发现使英国立即获得了好处。这一发现在英国出现也是很自然的事。纽卡斯尔的煤长期以来一直是作为纯粹的家庭之用，有证据表明，这里的煤早在13世纪就已被运往伦敦。在世界上所有的煤田中，没有哪个像这里一样如此靠近大海，也没有哪个地方用小船运煤的费用比这里更低廉。

人们开始用煤来烧石灰，锻造钢铁，冶炼铜和铅，制作陶器，烘干麦芽，但这都只是利用它直接的加热效果。在发现煤之用途的过程中迈出的这微不足道的第一步，既不大可能在其他地方出现，也不大可能在其他地方产生很大的效果，唯有在最早发现煤的地方，才有可能得到蓬勃的发展。

利用煤产生的蒸汽，可以推动从前不可能移动的物体，而物体移动的速度更是过去做梦也想不到的。此外，作为英国商业之都的伦敦也因成为世界的金融中心，地位得到了进一步提升。采用新方法所带来的进步，使得陆地和海上的商品运输比过去容易得多，各国均通过伦敦的金融机构来节省能量，而从中获益最大的自然非英国莫属。

据估算，其他所有的用途不算在内，单是在英国工厂里使用的煤，提供的能量就相当于1.75亿名男性劳动力所产生的能量，而其使用形式则是人力永远也无法提供的。后来，煤在其他地方也开始逐渐得到应用。

此后，随着哈得孙河与莫霍克河的通航，以及更艰难的从东部沿

海前往中部平原的南行之路的建设，才使得对煤的这一新发现有了应用的可能。我们知道，由于工业革命的影响，使美国一跃成为了世界强国。农业生产得到改良，新的农作物和效率更高的工具得到引进，使得农业产值比从前大为提高。英国依靠积累的资本，在与拿破仑的战争中大获全胜，而发生在大西洋西岸的这种进步，毫无疑问也会如同在大西洋东岸那样产生影响，并且事实也的确如此。我们可以通过在英国发生的实际变化，来更好地评估在美国发生的变化的重要性。在工业革命前的两个世纪中，北美大陆上有一片被称作“新英格兰”的土地，但是当杂草丛生的奔宁高沼地中的煤田开始开采时，一个更“新”的英格兰出现在了煤田的周围。

但是，进步的取得并非仅仅来自对巨大的煤炭资源的利用。事实上，是这一进展刺激了其他方面的进步。为了适应环境的变化，就需要制造新的工具，而新工具的使用，可以使人和牲畜拥有的能量创造出比以前更大的价值。从人类最初使用石头或木棍替代自己的双手开始，工具便随着时代的发展不断取得进步。工业革命之后，除了我们谈到的地区之外，这种进步也扩展到了其他地方，但却没有一个地方像美国这样显著。机器可以更经济地使用能量的经验被推广到了农业上，机械收割机取代了镰刀。而在机械播种引进之后的50年中，节省了巨大的劳动力成本，使人们可以把更多的精力用在更有价值的事情上。

随着铁路的建设，北美的组织化有可能比旧大陆的规模还要大。在全部人口都居住于东部沿海地区的时代，位于新英格兰和弗吉尼亚殖民地中间的华盛顿，很自然地被选为行政中心，而且顺理成章地成了首都。华盛顿作为首都持续下去的可能性，取决于它与这个国家的中西部地区之间四通八达的交通网络。

# 第九章 更大的陆地分布：世界的现状

到目前为止得益于日益便利的交通，世界已经变成了一个单一的体系，没有哪个地方与其他部分是完全隔离的。这个世界已经成为一个有机的整体，尽管一个礼仪社会的组织化还远远没有完成，即使在物质层面也是如此。因此，我们必须把现代世界作为一个整体来考虑，而不是只考虑它的各个分开的部分。这个有机的世界体系非常复杂，无法用一个简单的法则来描述它；但是也有一两种观察它的方法，可以让我们立即看到它的组织化的发展过程，以及由此而来的能量积蓄和它进步的轨迹。每一个概念都有其自身的价值。

考察陆地分布的一个最简单的方法，就是把陆地视为被大洋隔开的两个巨大的岛屿，一个是平行四边形的旧大陆，另一个是美洲。美洲直到很晚才进入到历史当中，而在旧大陆上，却已经发展出了三大定居的古代文明，位于大陆低陷地带上的欧洲文明以及位于大洋边缘的印度文明和中华文明。

平行四边形的旧大陆被撒哈拉沙漠分隔成两个不相等的部分，一个是没有历史的非洲，另一个是亚欧大陆。亚欧大陆的外围均与海相接，海的外面则是大洋。其中欧洲部分的大多数居民，都曾经在不同的历史时期主宰过邻近的海域。阿拉伯人、腓尼基人、希腊人、古代和现代的意大利人、西班牙人、葡萄牙人、法国人、英国人、荷兰人和挪威人都曾经支配过大海或大洋，并或多或少地养成了对方便、价廉和稳定的海上运输，以及某些从航海实践中得来的熟练技巧的依赖。在亚洲部分，只有日本人把他们的命运跟海洋联系在了一起。印度和中国与西方仍然有着本质的区别。面对来自海洋的影响，他们敞

开了门户，却从来没有努力在其中发挥作用。

曾与英国结盟、一度又成为其对手的其他海上强国有：位于亚欧大陆东部岛屿上的日本、法国、以罗马为中心并承袭了罗马传统的经过重新组织的意大利、葡萄牙。事实上，这些海上强国几乎占据了环绕亚欧大陆边缘的所有陆地。

随着中央区域和这些海上强国的组织化，它们之间便逐渐产生了一个由小国组成的破碎地带。这些小国大部分都是早期政治和经济组织尚处于小规模状态时的残留物，而且各有特色，这些特色部分来自其早期的历史，部分则是天然造就的。十足的个性能够抗拒同化，但也无法与其他小国合并组成更大的国家。仍然处在不如意的缓冲国位置上的它们，政治上难保独立，经济上对外依赖严重。位于这个地带的国家的人口都很少，疆界随时间和环境不时地发生变化，这些国家包括芬兰、瑞典、挪威、丹麦、荷兰、比利时、卢森堡、瑞士、波兰、巴尔干半岛国家、伊朗、阿富汗、暹罗和朝鲜。

由于大气现在不仅可以作为一种工具，而且还可以将物品从一个地方运到另一个地方，从而强化了这个新的一体化的世界。空气也是一种媒介，与其他方法相比，只需要花费微不足道的能量，就可以借助空气，把观念和信息以语音的形式立刻传播到世界的每个角落。若是不考虑时差的影响，一个站在地球另一端的人，甚至能比一个站在威斯敏斯特宫钟楼下的人先听到大本钟的鸣响。有了基于空气的这类发现，整个世界实际上已经处于同一个时间和空间之内。

事实上，无论人们如何看待它，这个世界现在已经是一个单一的系统。当任何民族都要依赖其他所有民族的努力，当一名英国居民在一天之内的生活，直接或间接地不仅与国内而且与整个世界的数以万计的人的劳动相关，当甚至爱斯基摩人也要仰赖工业区内的多家工厂所生产的工具，以及中非的黑人也要依赖工厂里生产的布料时，便不

可能再把个人的独立性仅仅视为一种理想。真正的问题并不在于如何分别生活，而在于如何共同生活。其目的仍然是获得尽可能多的能量，并尽可能经济地使用它。但是，能量不仅可以通过个人和集体的行动慢慢地获得，也可以在个人和集体的行动中被消耗掉。在大规模战争中消耗的能量是难以想象的。煤炭、农产品、城镇和工业，以及人的生命的潜在能量全都会消耗殆尽。

谷臻小简·AI导读版

# 终身成长

作者：（美国）卡罗尔·德韦克
译者：楚祎楠

本书是影响美国一代人的心理励志之作，美国亚马逊心理畅销书在榜10年，比尔·盖茨撰文推荐。


谷臻小简


浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD


后浪出版公司

# 终身成长

## 卡罗尔·德韦克 著

该书由后浪丨江西人民出版社出版

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 终身成长

卡罗尔·德韦克 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011596-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006

P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听

喜马拉雅

# 目　录

第1章 思维模式

第2章 思维模式解析

第3章 关于能力和成就的真相

第4章 体育：冠军的思维模式

第5章 商业：思维模式和领导力

第6章 人际关系：关于相处的思维模式

第7章 父母、老师与教练：思维模式的传播

第8章 改变思维模式

# 第1章 思维模式

人类分为可以应对困难和不能应对困难两类。每个人都有一个学习榜样，这个榜样可以在我们人生的决定性时刻为我们指明方向。

## 一、为什么人会有不同

在我们的发展的过程中，基因和环境不仅仅是相互协作的关系，基因更需要环境的帮助来更好地运作。

与此同时，科学家们了解到，人类在终生学习和大脑发展这一方面比我们自己想象中更有潜力。

## 二、两种思维模式对你意味着什么

你所采取的观点会对你自己的生活方式产生深远影响。它可以决定你能否成为你想成为的那个人，以及你能否做好你最看重的事情。

相信自己的才能是一成不变的——也就是固定型的思维模式——会使你急于一遍遍地证明自己的能力。

世界上还存在另一种思维模式。这种成长型思维模式建立在这样一种理念上：你的基本能力是可以通过你的努力来培养的。这种思维模式，让人们在人生遭遇重大挑战的时刻，依然可以茁壮成长。

## 三、两种思维模式之下的不同生活

固定型思维模式者会把发生的事当作一个衡量自己的能力和价值

的直接的标尺。成长型思维模式的人不会给自己贴上标签，即使他们感到沮丧，也直面挑战，继续为此奋斗。

## 四、思维模式概念新在何处

固定型思维模式者对努力的消极态度令人瞠目结舌。他们会很快对挑战感到恐惧，并对努力感到不屑。认为能力可以培养这种信念会导致不同的想法和行为，并将你领上另一条完全不同的道路。

## 五、自我审视：谁能准确了解自己的优势和不足

人们对自己能力的评估是很不准确的。其中大多数是固定型思维模式者，而成长型思维模式者自我评估的准确性到了令人惊讶的地步。

## 六、你将会看到什么

杰出的人拥有的另一项特别的才能，就是将人生中的挫折转变成为未来的成功。下一章将讲述这种思维模式是如何产生和怎样被改变的。

# 第2章 思维模式解析

人们对能力拥有两种不同的理解：一种认为能力是固定的，需要

被证明；另一种则认为能力是可以改变的，是可以通过学习来培养的。这就是我们认识到思维模式的过程。

思维模式其实就是一种信念。它们是强有力的信念，但它们只是你意志的一部分，而你是可以改变自己的意志的。

## 一、成功的意义：学习的结果还是智力的证明

具有固定型思维模式的人认为聪明的人应该永远是成功的。但对具有成长型思维模式的人来说，成功意味着拓展自己的能力范畴，意味着变得越来越聪明。

### 1.不只是拼图测验

相信成功的关键是学习，成长型思维模式的学生们抓住了机会，但是那些固定型思维模式的学生们不想暴露自己的不足。

### 2.脑波告诉我们的

具有不同思维模式的人甚至连脑波也有所不同。固定型思维模式者只会对反映其能力高低的反馈展现出兴趣。只有具备成长型思维模式的人才高度关注可以提高他们知识水平的信息。

### 3.选择标准之差

固定型思维模式者说，完美的伴侣会尊崇他们固定的个人特质。成长型思维模式者希望与可以促进他们个人的发展的伴侣在一起。

### 4.CEO综合征

让自己看上去完美无缺的倾向被称为“CEO综合征”，他们时时刻刻都在面临选择。

## 5.能力的拓展

成长型思维模式者并不仅仅寻求挑战，他们还会在挑战中成长。挑战越大，他们的成长空间就越大。

## 6.超越可能的自我拓展

有时候，成长型思维模式者会通过大幅提高自己的能力来完成原本不可能做到的事。

## 7.故步自封的自我限制

成长型思维模式者在拓展自己的过程中感到兴奋不已。固定型思维模式者在事情变得具有挑战性的时候，他们就丧失了兴趣。

## 8.是完美无缺还是不断进取

聪明并不是当下的完美，而是与长时间的学习有关：直面挑战，取得进步。

## 9.如果你能力很强，为什么还需要学习呢

实际上，固定型思维模式者希望在进行任何学习之前，能力就可以自动展现。他们不接受未来的完美，必须现在就达到完美。

## 10.一次测验定终生

固定型思维模式中，当下的完美是如此重要。可以成为适用终生的评判。每一次成功对他们来说都很重要。

## 11.再谈潜能

固定型思维模式者认为，我们可以立刻对某人具有的潜能下定

论。

### 12.证明你很特别

当固定型思维模式者选择成功而不是成长的时候，他们想要证明自己很特别，甚至是高人一等。

### 13.特殊、高人一等、更具特权

相信人的能力固定不变的那些人盼望成功，而他们在成功后感到的不仅是自豪，他们会产生一种优越感，因为成功意味着他们固定不变的个人能力比其他人要强。

## 二、思维模式改变了失败的意义

失败从一种行为转变为一种身份，这对那些固定型思维模式者来说尤其如此。

### 1.关键时刻

即使对具有成长型思维模式的人来说，失败也是一个痛苦的经历，但它并不能对你下定义。它只是一个你需要面对和解决并能从中学习的问题。

然而，在固定型思维模式中，一个人被失败击垮可能会是永久性的、散不去的创伤。

### 2.我的成功意味着你的失败

我非常明白他们是什么意思：他们希望戴维感到自己被贬低了，他们也走过来表明了这正是我的成功带给他们的感觉。

## 3.偷懒、欺骗和责备无法带来成功

在固定型思维模式中，挫折会给人带来巨大的创伤，而这种思维模式是无法提供克服这种创伤的好方法的。

另外，固定型思维模式者不会从失败中学习并纠正自己的失败，相反，他们可能只是去尝试着修复自己的自尊。

在经历失败后，固定型思维模式者尝试修复自尊的方法还有一个，就是去责备他人或者找借口。

## 4.思维模式与抑郁症

拥有固定型思维模式者抑郁的程度更高。失败再次给他们贴上了标签，堵住了他们通往成功的路。

成长型思维模式者抑郁程度越深，越会采取行动来对抗他们的问题，他们会更努力确保自己完成学校作业，更努力保持生活正常运转。他们感觉越糟，反而越会下定决心。

## 5.思维模式改变了努力的意义

固定型思维模式者更看重天生的、无须努力就能取得的成就。

成长型思维模式者的想法则完全不同。他们欣赏天赋，但是他们更崇尚努力，努力才能激发你的能力，让你取得最终的成就。

## 6.《奔腾年代》

从成长型思维模式的角度来看，努力改造现状的力量可以改变你的能力，改变你整个人。

## 7.加倍努力：高风险

在固定型思维模式者的眼中，努力是有缺陷和不足的人需要做的。

### 8.努力不够：高风险

在成长型思维模式中，你非常想要某个东西而且有机会去得到它，但是什么都不去做的情况是很难想象的。

### 9.将知识转化为行动

固定型思维模式者的基本思维模式——认为成功仅仅意味着比其他人更有天赋，失败确实会对你做出评判，而努力是那些无法依靠天赋成功的人才需要的。

# 第3章 关于能力和成就的真相

关于能力和成就，我们有很多错误的想法，特别是我们总认为，是那些孤独、聪明的人突然间发明了了不起的东西。

## 一、思维模式和成绩

具有固定型思维模式的学生很难在未来获得成功。面对失败逼近的威胁，具有成长型思维模式的学生们则动用他们的全部能力来学习。

### 1.“不愿努力”综合征

具有固定型思维模式的学生在面对转折期时，视其为一个巨大的威胁，威胁着他们可能会暴露自己的不足，从胜利者变成失败者。

而具有成长型思维模式的学生认为，停止努力是自己无法理解的一件事。

## 2.发现你的头脑

学习不该是一场竞赛。但是这场比赛帮助我的朋友认识到了自己的头脑，并将它和学校的学习联系起来。

## 3.适应大学生活

具有固定型思维模式的学生考得不好的时候，他们基本上很难提高分数。

具有成长型思维模式的学生完全掌控着自己的学习过程和动力。他们学习的目标是获得知识，而不只是为了通过考试。

## 4.天生的资质

人们常常认为“天赋”就是能力本身。然而，浇灌这些天赋的是不断的、无休止的好奇心以及对挑战的探寻。无论是不是天才，我们每个人都拥有可以发展成为自己才能的兴趣爱好。

## 5.每个人都能做到出色吗

有了正确的思维模式和正确的教学方法，人们可以成就很多意想不到的事。

## 6.玛瓦·柯林斯

无论你是通过这些学生知识的广度还是他们在标准考试中的表现去衡量他们，都可以看出他们的心智已经发生了转变。

## 7.能力水平和追踪

考试成绩和对成就的评估只会告诉你目前这个学生处在什么位置，而不会告诉你将来他会达到什么高度。

### 8.总结

固定型思维模式会限制人的成就。它让人们的头脑中充满了干扰信息，让人们不屑于努力，毁掉学习策略，也会让其他人变成审判者而非我们的同伴。无论我们是谈论达尔文还是普通的大学生，想达成重要成就都需要明确的关注点、全身心的努力、无穷无尽的策略，还有学习中的同伴。这就是成长型思维模式能够给予人们的，也是成长型思维模式可以帮助人们发展能力并结出丰硕果实的原因。

## 二、艺术才能是天赋吗

人的才智是多方面的。有些人可以通过少量或零培训做到某些事，并不代表其他人在培训后做不到这件事，这一点很重要。

## 三、杰克逊·波洛克

波洛克在创作过程中无意识地作画，表达出了极为丰富的情感。人们能做的事比你曾经以为的要多得多。

## 四、夸奖和肯定标签的危险性

夸奖让固定型思维模式者对有挑战性的新任务表示拒绝。他们不想做任何可能暴露自己缺点的事，以避免别人对他们的才能提出质疑。

## 五、否定标签及其作用方式

否定标签妨碍人们取得成就的方式也是心理学家研究中的一项。在固定型思维模式中，无论是肯定的还是否定的标签都会扰乱你的思绪。

成长型思维模式让人们不受刻板印象所害，让人们能更好地反击它。

### 1.归属感

刻板印象除了会阻碍能力的发挥，还会让人缺乏归属感。

对固定型思维模式者来说，认为他们能力不够的这种刻板印象可以干扰他们——定义他们，让他们不再感到舒适和自信。

### 2.相信他人的看法

很多女性面临的问题不仅仅是他人对自己的刻板印象，还有他人的一些普遍看法。她们太容易相信别人的话。

### 3.当事情进展顺利时

成长型思维模式能让人们充分运用和开发自己的大脑。他们的头脑中不会充满局限性的思维，归属感薄弱，也不会担心其他人会来定义自己。

# 第4章 体育：冠军的思维模式

在体育界，大家都相信天赋。天才不应该需要努力。努力属于那些缺乏天赋的人。在经过观察、倾听和反复思考后，比恩终于明白人的思维模式比天赋更重要。

# 一、天赋与天才

## 1.有时看得见，有时看不见

身体上的天赋不同于智力上的天赋。身体上的天赋是显而易见的。身高、体格和灵活性都是显而易见的，但训练和培训也同样显而易见，它们带来的结果也一样明显。

## 2.迈克尔·乔丹

迈克尔·乔丹也一样，他不是一个天才，而是最努力的运动员，可能在整个体育史上，他都是最努力的。

## 3.贝比·鲁斯

贝比·鲁斯没有完美的身体条件，但同样热爱训练。

## 4.世界上跑得最快的女人

对于威尔玛·鲁道夫来说，并不是天赋让她走向成功的，而是思维模式的功劳。

## 5.天才无须努力

泰格·伍兹拥有自己的体能训练计划并进行大量的练习，他斩获了各项锦标赛的冠军。他被评为全美联赛中最有价值的球员。

## 6.“球商”

“马歇尔是我见过的所有位置上的球员中‘球商’最高的一位。”一位资深的队友说。其他队员把福克能够准确无误地判断防守路线的能力看作“智者的天赋”。大家对他的才能感到敬畏，一名教练说过：“这需要天生在橄榄球方面拥有高智商才能做到。”

## 二、秉性

人的秉性是决胜因素，它来源于思维模式。秉性是可以通过学习而改变的。

### 1.关于秉性的更多故事

杰西·乔伊娜同样展现出了一个英雄具备的全部特质：失落，接近失败的脆弱，之后起死回生，最终取得胜利。

### 2.秉性、决心、意志以及冠军思维

这些人都拥有这种秉性。他们当中没有一个人认为自己很特殊，或者天生就应该赢。他们是努力奋斗的运动员，懂得在压力下如何专注，而且在必要的时刻能够实现超水平发挥。

### 3.保持辉煌

秉性能让人们冲向巅峰并保持辉煌。

## 三、什么是成功

研究结果1：成长型思维模式者认为成功来源于尽自己最大努力做事，来源于学习和自我提高，这也正是我们在这些冠军身上看到的。

## 四、什么是失败

研究结果2：成长型思维模式者认为挫折可以给人动力，挫折可以告诉我们很多，它是一记警钟。

## 五、掌控成功

研究结果3：在体育界中（在医学预科中），成长型思维模式者掌控着自己走向成功以及维持成功的过程。

## 六、成为明星意味着什么

在固定型思维模式中，运动员想要证明自己的天赋。这就意味着要表现得像一个明星，而不“仅仅”是一个团队中的一员。但是，这种思维模式与他们想要获得的成功背道而驰。每一项运动从某种意义上说都是团队运动。没有人可以孤军奋战。

## 七、倾听你的思维模式

运动员在年轻时就已经形成了自己的思维模式，秉性、决心和冠军思维这些品质成就了杰出的运动员，同时，它们也来源于成长型思维模式，其核心在于自我发展、自我激励和责任感。

# 第5章 商业：思维模式和领导力

## 一、人才至上的思维模式

人才型思维模式是目前美国企业管理领域普遍接受的方式，它给安然的公司文化规划了蓝图，同时也为它的死亡埋下了种子。固定型思维模式者不愿意承认或者改正他们的不足，瑕疵变得无法容忍。

## 二、成长型企业

蓬勃发展的公司拥有一个在任何情况下都能带领公司走向卓越的领导者。这种领导者面对失败，即使是自己的失败，他们依然能保持信念，相信自己最终可以成功。

## 三、对思维模式与管理决策的研究

拥有固定型思维模式的学生像安然公司一样，并不能从自己的错误中获益，而拥有成长型思维模式的学生不断学习，并不会考虑衡量或保护既有的能力，他们会直面自己的错误，根据反馈不断修改自己的策略。

## 四、领导力与固定型思维模式

固定型思维模式者想要成为公司里唯一重要的人，这样一来，他们在和周围的人比较时就会感到高人一等。CEO和强烈的自我意识是同义词。他们都需要证明和展示自己的优越之处，而不是去促进下属的发展。而且最终还牺牲了公司的利益。

## 五、固定型思维模式领导者的行为

### 1.艾柯卡：我是英雄

艾柯卡被自认为的天生优越感蒙蔽了双眼。他的固定型思维模式需要不断证明自己的伟大。他在意人们会如何评价和记住他，把他的自我放在比公司利益更重要的位置上。

### 2.阿尔伯特·邓拉普：我是超级巨星

阿尔伯特·邓拉普拯救了濒临破产的公司，但他对公司的长远发展没有兴趣。他所做的一切都是为了证明他自己的天赋。

### 3.屋内聪明人

作为一个公认的天才，斯基林对自己的想法无比自信。他自信得过了头，一直没有承认他做错了，他只怪全世界都不懂他而已。

### 4.两个天才的碰撞

凯斯和莱文有很多共同点。他们都把自己置于超级天才的光环之下。两个人都想用自己的聪明才智去威慑别人。这两个人也都有点名不副实。

拜这些天才所赐，美国在线时代华纳2002年亏损高达近一千亿美元，创下美国历史上年度亏损的最高纪录。

### 5.无懈可击、不可战胜、享有特权

艾柯卡、邓拉普、莱和斯基林以及凯斯和莱文向我们展示了固定型思维模式者管理公司时会发生什么情况。在每一个事例中，这些绝顶聪明的人都将公司置于危险当中，只因为对他们来说，对个人的评价和个人名声比其他什么都重要。他们并不是普通意义上的坏人，他

们的本意并不坏。但在决定性的时刻，他们选择让自己感觉良好并看起来完美，从而放弃了那些符合公司长远发展目标的方案。

### 6.恶老板

麦考尔指出，固定型思维领导者感到自己天生强于他人时，会开始忽略下属的感受和需求。通过虐待他们来提高自己的优越感。在这样一个固定型思维模式弥漫的公司中，勇气和创新是无法存活的。

## 六、成长型思维模式领导者的行为

作为成长型思维模式的领导者，他们相信人的潜能和发展潜力——无论是看待自己还是他人。在他们眼里，公司不是突出自己优越性的工具，而是可以促进成长的发动机——可以促进他们自己、员工以及整个公司的成长。

### 1.韦尔奇：倾听、信任、培养

韦尔奇重视团队协作，而不是强调皇帝般的自我。那些总是需要不停证明自己的CEO，总是强调“我”，而在成长型思维模式的领导者身上，变成了“我们”。此外，他还对团队协作，而不是某一个人的天赋进行嘉奖。

### 2.郭士纳：摒弃固定型思维模式

首先，郭士纳打通了公司从上到下的交流渠道。打击了精英主义。郭士纳同样重视团队协作。最后，郭士纳还很重视客户的感受。

### 3.穆尔卡希：倾听、坚韧、恻隐之心

她开启了一种令人难以置信的学习模式，让自己变成可以使施乐

存活下去的那种CEO。她作风强硬。但有着恻隐之心。她经常担心员工们的发展和斗志，所以即使面临裁员，也不愿意牺牲施乐公司文化里独特且优秀的部分。

**4.CEO等同于男性吗**

女性如今在大型企业中担任的角色也越来越重要。

## 七、一项关于团体行为的研究

具有固定型思维模式和成长型思维模式的两组人在研究开始时实力相当。但随着时间推移，成长型思维模式小组的表现明显超过了固定型思维模式小组，而且工作的时间越长，两组之间的差异就越大。

## 八、群体思维和团体讨论

群体思维指人们在团体决策过程中思维倾向于一致，没有人提出异议，没有人采取批判的态度。这种群体思维的现象一般来自于固定型思维模式。

当固定型思维模式的领导者热衷于惩罚持异见者时，群体思维现象也会发生。

## 九、当被夸奖的一代进入职场

公司不应该因为员工的一个绝妙的想法或者聪明的行为而奖励他们，而是应该因为员工们具有主动性、能够解决难题、不断奋斗学习新技能、不惧挫折并坦然接受批评而奖励他们，甚至可以因为他们不需要频繁的奖励就能好好工作而奖励他们。

## 十、谈判技巧是天生的吗

谈判技巧是一位成功商人必不可少的特长之一。谈判是一项不断变化、可以终生培养并提高的能力。

## 十一、管理才能是天生的吗

成长型思维模式的领导者认为拥有天赋当然是件好事，但这只是一个起点。最值得兴奋的是，成长型思维模式是可以教授给管理人员的。这种培训项目才能让“人力资源”变得真正有意义，才能成为开发员工潜能的一种真正的方法。

## 十二、领导才能是天生的吗

我们想告诉大家的就是：要将公司创造为一个会对能力发展进行奖励的企业——之后自然会有领导者出现。

## 十三、企业的思维模式

拥有成长型思维模式的企业的管理者对员工有积极的评价。拥有成长型思维模式的企业的管理者更愿意认为自己的员工拥有很强的协作精神，愿意学习和成长。他们同样认为员工具有更高的创新性和更强的管理潜能。这些都会促使一个公司具有更高的灵活性，并使其更容易出类拔萃。

# 第6章 人际关系：关于相处的思维模式

事实上，对固定型思维模式者来说，他们的第一目标清晰又明确，就是报复。对成长型思维模式的人来说，正确的反应应该是去理解和原谅，并继续生活。

## 一、不同的两性关系

思维模式提供了另一个思考角度，帮助我们进一步理解为什么人们经常不愿学习那些他们需要的技能，或者去运用他们已经拥有的技能。最重要的是，思维模式将帮助我们了解，为什么有些人能够建立长久且令人满意的两性关系。

## 二、爱情中的思维模式

成长型思维模式者说，这一切都可以被培养。所有一切——包括你、你的伴侣和你的恋爱关系——都可以成长和改变。固定型思维模式者认为，最理想的情况是即刻的、完美的、永恒的和谐相处。他们的问题主要有以下两点。

### 1.如果你需要为其努力，说明它注定不属于你。

在不愿意为恋爱关系努力的这种想法当中，还存在一种信念，就是认为夫妻应该心有灵犀。但这是不可能的。固定型思维模式者认为情侣如果心灵相通，就不需要沟通，只需要通过自己看问题的方法来揣测伴侣的想法就可以了。

不努力的两性关系是难逃一死的，是不健康的。双方需要努力才能够进行正确的沟通，需要努力才能发现并解决双方不同的期望和想法。

### 2.问题表明性格存在缺陷

固定型思维模式者的第二个问题，就是认为问题意味着根深蒂固的缺陷。一旦发现了伴侣某些方面的缺点，他们就会看不起对方，并对整个恋爱关系感到不满。有时，固定型思维模式者对伴侣和两人关系中的问题视而不见，这样他们就可以不去面对和解决。

世界上没有不存在问题的候选人。这当中的诀窍就是了解对方的底线在哪里，然后从这个点开始逐渐培养两人的关系。

固定型思维模式的夫妻是在对方眼中从个性完美无缺变得一无是处。在回应对方的时候，应该去采取对事实有帮助的行动，而不是和对方生气。

夫妻们，永远不要有这些固定型思维模式的想法：我的另一半是不可能改变的，什么都无法修复我们的感情。

但认为伴侣有改变的潜力和认为伴侣一定会改变，是不可以混为一谈的。改变的前提是你的伴侣必须想去改变，承诺要改变，而且会采取具体的行动去改变。

## 三、反目成仇的伴侣

在固定型思维模式者眼中，我需要责备他人，需要沉溺在痛苦中，因为只有这样，我才能感到自己更正确，更有权力，觉得错不在我。成长型思维模式让你能够摆脱责备去理解问题，并尝试着去修复它——共同修复它。

## 四、竞争：谁是最棒的

在固定型思维模式中，人们总是不断去证明自己的能力，因此很容易和自己的伴侣陷入竞争关系。我们有很多方法支持我们的伴侣，去表现出对他们生活的兴趣。竞争这种方式并非其中之一。

## 五、在恋爱关系中成长

在一段积极的恋爱关系中，双方都会成长，他们的感情也会越来越深。但是若想做到这一切，两个人都必须认为彼此站在同一战线上。

## 六、友谊

友谊，和伴侣之间的关系一样，我们在友谊中有机会促进彼此成长，并互相肯定。这两点都非常重要。朋友可以给予彼此智慧和勇气，去做出促进成长的决定，朋友可以相互肯定彼此的优点。

从自我意识来看，在别人有需求的时候表现出同情心其实是件很容易的事。对于那些把自尊建立在自己的优越性之上的人来说，你的财富和成功才是他们耿耿于怀的事。

## 七、害羞

在某种程度上，害羞的人会担心他人贬低自己。他们经常担心受到他人评价或者在社交场合遭遇尴尬。而且他们自己也深知这一点。但成长型思维模式者不会受到影响。

## 八、校园暴力：对“复仇”的思考

我们再来谈谈被拒绝的经历，因为被拒绝的糟糕体验不仅存在于恋爱关系中，也存在于每天的校园生活中。欺凌行为可能每天都在发生。更糟的是，学校通常对此置之不理。

### 1.施暴者的身份

欺凌与评判息息相关。施暴者就是想通过这种手段来确立谁更有价值、更重要。施暴者中很大一部分是固定型思维模式者。

### 2.受害者与复仇行为

固定型思维模式同样对受害者对欺凌的反应有很大影响。成长型思维模式的学生并不倾向于将欺凌行为看作对他们本人的评判。相反，他们认为施暴者存在精神问题，需要通过欺压别人来抬高自己的身份，增强自己的自尊。

### 3.合理的应对方式

以某个学生的一己之力，通常无法阻止欺凌事件的发生，特别是当施暴者拥有一大群支持者时，但学校却可以通过改变思维模式进行预防。

# 第7章 父母、老师与教练：思维模式的传播

事实上，人们说的每一句话、做的每一个行动都会传递出一条信

息。这些信息告诉孩子们如何看待自己。这条信息可能是固定型思维模式的：你的能力永远不会变，而我正在对你的能力进行评判。也可能是成长型思维模式的：你是一个不断成长的人，我对你的成长很感兴趣。孩子们对这些信息的敏感和关注程度是非常惊人的。

## 一、父母或老师：关于成功和失败的信息

### 1.关于成功的信息

父母们认为，通过表扬孩子的头脑和天赋就像送给孩子一份礼物一样，但事实上这行不通，还起到了反效果。这种做法会让孩子在遇到困难，或者任何事出现问题的时候，立即对自己产生怀疑。如果父母真想送给孩子一份礼物，最好的就是教会他们热爱挑战，从错误中吸取教训，享受努力的过程，不断学习。只有这样，孩子们才不会成为赞扬的奴隶。他们将拥有一种可以建立和修复自信心的终生有效的方法。

我们应该避免某种特定方式的赞扬——那种对他们的智力和才能做出评价的赞扬方式，或是让他们觉得我们并非为了他们所付出的努力，而是为他们的智力和才能感到骄傲的赞扬方式。

我们可以随心所欲地夸奖孩子们以成长为目标的努力过程——夸奖他们通过自身的实践、学习、坚持不懈和有效的学习策略达到的成就。而且我们可以在和他们谈到其成就时，更倾向于表示自己欣赏和赞扬他们所付出的努力和所做出的选择。

当孩子们要参加考试或接受某项任务前，我们可以运用同样的方法。从智力和天赋方面入手安慰孩子会适得其反，他们会更害怕暴露出自己的不足。

### 2.关于失败的信息

孩子们需要诚实而有建设性的反馈。如果孩子们被“保护”起来，他们将无法从失败中很好地学习。他们会认为建议、指导和反馈是消极而具有破坏性的。回避建设性的批评并不会帮助孩子们建立自信，反而会危害他们的未来。

建设性批评的意思是帮助孩子弥补某些事情，创建一种更好的情形，或者更好地完成工作。

## 3.孩子们解读信息

固定型思维模式的孩子们告诉我们，他们的父母总是评判他们。他们说，觉得自己的个人能力时时刻刻都在被人衡量。但成长型思维模式的孩子并不是这样认为的，他们认为父母只是在鼓励他们学习和培养好的学习习惯。不要评判，要去教导。这是一个学习的过程。在固定型思维模式里，没有什么方法能帮你走向成功，所以他们的建议通常很短而且很贴心。

很多父母认为，当他们评判和处罚孩子的时候，他们是在教育孩子，他们教给孩子的是，他们如果不按照父母的规则和价值观办事，就会受到评判和处罚。他们没有教给孩子思考问题的方法，让他们自己做出更有道理、更成熟的决定。

父母需要用一种正确的方式来望子成龙——帮助他们培养兴趣，获得成长，领会学习的乐趣。让我们再仔细看看父母传达的信息：我们不在乎你是谁、对什么有兴趣，也不在乎你能成为什么样的人。我们也对学习毫不关心。我们只会因为你能进入大学而爱和尊重你。这些父母传递的信息并不只是“我在评价你”，而是“我在评价你，如果你能按我们的条件成功，我们才爱你”。

父母为孩子设立目标，并对他们抱有期待和理想，这不是很自然的一件事吗？是的，但有些理想是有益的，有些却没有。我们曾让一些大学生描述他们心中成功学生的完美典型是什么样的，并让他们告诉我们，他们是如何让自己达到这个完美典型的同等标准的。具有固

定型思维模式的学生认为，这种完美典型是不能通过努力达到的，你要么有这些能力，要么就没有。

## 4.成为好老师/父母

许多教育者认为，可以通过降低标准让学生们体验成功，增强他们的自信，提高他们的成就。这和过分称赞孩子的智力是同一种理念。这种方法起不到什么作用，降低标准只会培养出受教育水平不够的学生，他们只能做很简单的工作，还自视甚高。

## 5.天才和后进生都能取得成功

优秀教师相信人的智力和才能是可以成长和发展的，他们也都对学习的过程非常感兴趣。

## 6.高标准和教育环境

优秀教师会给所有学生设立高标准，而不是只给那些相对优秀的学生。老师们必须爱自己的所有学生吗？不一定，但是他们必须关怀每一名学生。具有固定型思维模式的老师会创造一种充满评判色彩的氛围。

## 7.关于高标准和教育环境的更多内容

在研究120名杰出的成功人士，他们中大部分人的启蒙老师都非常和蔼可亲，富有包容力。并不是这些老师的标准很低，而是他们创建了一个充满信任、摒弃评判的学习氛围。这种氛围就是“我会来教你”，而不是“让我来评判你的能力”。

## 8.努力，再努力

所有优秀的教师都会教学生如何达到高标准。教会他们热爱学

习，教会他们最终学会自学和思考，并努力学习基础知识。

### 9.无心上进的学生

如果老师只知道一味评判学生，学生便会破罐破摔，阻挠老师帮助自己。但当学生明白学校的存在是为了他们好——是帮助他们开拓思维的场所，他们便不会坚持破坏自己的人生。

### 10.成长型思维模式的老师的本质

固定型思维模式的老师通常会将自己看成一个完成品。他们的角色就是传授他们已有的知识。但是经过一年又一年重复传授同样的内容，这才是一件艰难的事。

## 二、教练：通过思维模式走向成功

固定型思维模式让人变得复杂。这种思维模式让人们过分担心自己“固定的”能力，并促使人们想要证明自己的能力。有时，这会让你付出代价，让人们变得喜欢评判别人。

### 1.固定型思维模式的教练的行为

波比·奈特富有争议的大学篮球队著名教练，就是一个复杂的人。他有的时候出奇和蔼。但他是一个很残忍的人，这种残忍就来自他的固定型思维模式。

他激励球员的方法不是尊重他们，而是恐吓他们——让他们感到恐惧。

### 2.成长型思维模式的教练的行为

约翰·伍登创造了体育史上最漂亮的联赛冠军纪录之一。他给了球

员在基本技巧方面的不断训练，给了他们自我调节的能力，也同样给了他们思维模式。

他聪明风趣，但是并不复杂。给予每个球员相同的时间和关注。伍登对每个球员都同样尊重。教育球员懂得生活。

### 3.谁才是敌人：胜利还是失败

帕特·萨米特是田纳西州女子篮球队的教练，她发现输球促使所有人——包括球员和教练——努力将比赛打得更好。胜利反而成了敌人。

## 三、虚假的成长型思维模式

我见过许多家长，老师和教练用非常棒的方式传授成长型思维模式，但另一些家长、老师和教练确实错误地理解了思维模式。

### 1.成长型思维模式的真伪

成长型思维模式相信人们的能力是可以发展的，然而，很多人却赋予了它不同的意义。

第一种错误理解：很多人将他们身上某些他们喜欢的优点称作“成长型思维模式”。

第二种错误理解：很多人认为成长型思维模式只关乎努力，特别是去夸奖别人的努力。

另一个陷阱就是，称赞根本不存在的努力。

第三种错误理解：有些人认为，成长型思维模式等同于告诉孩子他们可以做任何事。

作为教育者，我们的工作就是帮助他们茁壮成长，而不是去寻找他们不能成长的原因。

### 2.如何培养成长型思维模式

事实上，我们都同时拥有两种思维模式。我们身上具有固定型思维模式的“人格”让我们躲避挑战，我们可以去谈论它，去谈论它是如何影响我们以及我们怎样学着应对它的。

### 3.如何将成长型思维模式传授给他人

父母、老师和教练要通过行为体现——称赞学生的方法，在学生遭遇挫折时的反应以及是否重视对知识的深入理解。

## 四、我们能做什么

作为父母、老师和教练，我们肩负着他人的命运。他们是我们的责任，也是我们能影响的对象。成长型思维模式扮演着重要的角色，能帮助我们完成我们的任务，帮助他们发挥他们的潜能。

# 第8章 改变思维模式

成长型思维模式是建立在相信变化的基础之上的。

## 一、变化的天性

他们是拥有固定型思维模式的孩子。当事情发展不顺利的时候，他们就会感到无能为力。

你发生了改变，这些新信念会和你的旧信念一起存在，随着新信念变得越来越强，你就会获得新的思考和处理方式。

### 1.信念是通往幸福的关键

所有人都在不断感受着自己身上发生的事，我们的思维一直在不断观察和解读一切，使我们的生活得以在轨道上正常行进。但是有些时候，解读的过程会出现差错。

### 2.思维模式再深入

固定型思维模式者会对每一个信息做一次强烈的评估。成长型思维模式者更注重这个信息在学习和建设性行为方面能带来什么。

## 二、关于思维模式的讲座

仅仅是学习成长型思维模式，就可以给人们的思维方式和生活带来巨大的转变。

## 三、思维模式研讨会

成长型思维模式的研讨会给学生带来了真正的影响。关于思维模式的研讨会让学生学会掌控自己的大脑。摆脱了固定型思维模式的魔爪后，吉米和其他类似的学生可以更自由和充分地运用他们大脑去思考了。

## 四、脑科学项目

脑科学项目的主角是两个动画人物，这个项目自始至终都在向学生们展示克里斯蒂娜和达利亚是如何将掌握的这些内容运用到学习中去的。

## 五、再谈改变

改变听上去不太难。只要学会成长型思维模式，就可以激励人去面对挑战，坚持不懈。但是，改变同样也可以很难。固定型思维模式似乎并不想离开。但是，接受成长型思维模式不会让你远离自我，而会让你更接近真实的自我。

## 六、迈出第一步

在固定型思维模式下重新找到了自尊，所以不用再多想了。但在成长型思维模式下，这只是一个开始。

### 1.可实行的计划与不可实行的计划

誓言，往往是没有一点用的。有效的做法是制定一个清晰具体的计划。这会让你保持高效的行动力，当然会提高成功的概率。

所以，不仅要制定一个成长型思维模式计划，更要设想具体细节，设想你要如何实行它。

### 2.正确的应对不会受糟糕的感觉影响

最关键的一点就是制定一个具体的、成长型导向的计划，并坚持不懈地实行它。

### 3.状元秀

固定型思维模式让你径直躲进了更衣室。而在成长型思维模式下，你告诉自己需要进行很多调整和学习。有很多事你不可能一下子了解，现在你最好开始努力了解它们。

## 七、拒绝改变的人

### 1.特权意识：都是我应得的

固定型思维模式者都认为需要改变的是世界而非自己。成长型思维模式的解决办法：要放弃“我高人一等”这种想法是令人不安的。

到最后，很多固定型思维模式者会发现，他们那种觉得自己与众不同的想法其实是一种自我保护，为的是让自己感觉安全、强大、具有价值。

### 2.否认现实：我的生活很完美

固定型思维模式者往往会逃避问题。成长型思维模式会让人们放下自责与痛苦，带着新的领悟与沟通技巧重新出发。

## 八、改变孩子的思维模式

孩子是我们最宝贵的资源，但很多孩子都受困于固定型思维模式。

### 1.早熟的固定型思维模式者

有一些孩子很早就成了真正的固定型思维模式者。在固定型思维模式根深蒂固之处，要花很大力气才能让成长型思维模式开花结果。

### 2.当努力方向错误

有时，对孩子来说，问题不是付出的努力太少，而是太多了，而且用错了地方。我们都听说过，有的学生每天学习到深夜，有的学生为超过别的同学而请了家庭教师。这些孩子们是很努力，但他们却是不具备成长型思维模式的典型代表。他们这样做并不是出于对学习本身的热爱，而往往只是要向父母证明自己的价值。

# 九、思维模式与意志力

有些时候我们并不奢求让自己产生多大的变化。我们只是想减下几斤体重并希望不要反弹，或是能戒烟，或者控制愤怒情绪。

有些人会用固定型思维模式考虑这种问题。如果你很坚强，拥有足够的意志力，你就能成功。但如果你很软弱，不具备意志力，你就无法成功。

固定型思维模式者在考验中失败后——无论是化学、减肥、戒烟还是控制怒火——他们总会陷入深深的自责。他们会自认无能、懦弱甚至性格恶劣。这样还能有什么好结果呢？

## 1.控制愤怒

对很多人来说，控制自己的怒气也是一个问题。一旦有什么事激起了这些人的怒火，他们就会大发脾气，管不住自己的嘴，或者导致更坏的结果。同样，很多人也会赌咒发誓说下次一定不会这样了。在伴侣、父母与子女之间，控制怒气都是一个大问题。这不仅因为父母或孩子总会做些让我们生气的事，也因为我们觉得自己更有权在他们犯错时大发雷霆。

固定型思维模式的反应：一开始你还觉得自己发怒天经地义，不过随后你意识到自己太过火了。突然之间，你回想起很多事，发现自己的伴侣一路上是多么支持你，并感到无比内疚。然后，你再说服自己，你其实也是个好人，只是一时犯错，失去了控制。

## 2.成长型思维模式与自我控制

有的人会用成长型思维模式来考虑减肥或控制怒气的问题。他们意识到，想要成功，就必须学习一些能够帮助自己的策略，并加以练习。

这就像是具备成长型思维模式的化学系学生的做法。他们会采取

更好的学习方法，用心规划学习时间并长期保持学习动力。换句话说，他们用尽一切策略来保证自己成功。

他们会积极考虑如何长期保持干劲，考虑取得一定成果后，要养成哪些习惯才能继续保持成功。他们也会遇到挫折。他们知道，挫折是难免的。所以，他们没有自怨自艾，而是问自己：“我能从挫折中学到什么呢？下次再发生这样的事，我该怎么做呢？”这是一个学习的过程，而不是“好的自己”与“坏的自己”之间的一场战斗。

在上面提到的场景里，你应该怎么处理自己的怒火呢？首先，想一想你自己为什么这么生气。当你的伴侣偷懒或是触碰了你的原则，你也许会觉得他们不拿你当回事，不尊重你。

要怎么解决这种问题呢？有几件事可以做。首先，你的伴侣无法读取你的思想，所以一旦发生这种容易触怒你的情况，你得就事论事地告诉他们你的感受。

接下来，他们就可以对你保证，他们很在乎你的感受，以后会努力多加注意。当你明白自己的原则不是对你伴侣是否尊重你的考验后，就可以学着放宽这些原则了。

## 十、持续改变

当人们为了拓展事业、治愈伤痛、帮助孩子成才、减轻体重或者控制怒气而改变思维模式时，这种改变需要得到保持。这很惊人：事情好转后，人们往往不会继续做那些让事情好转的事了——一旦感觉好了，你也就不再吃药了。

但改变不会自己持续。减肥成功后，导致你肥胖的问题其实还在。

因此，思维模式的转变不是依靠一点小花招就能达到的。实际上，如果有人用固定型思维模式去思考问题，却用成长型策略去处理问题，往往会产生负面效果。

思维模式的转变不是采取一点建议就能完成的，而是意味着用全新的方式看待问题。无论是丈夫与妻子、教练与运动员、经理与员工、父母与子女还是老师与学生，一旦开始用成长型思维模式看待问题，就从评判与被评判的关系转变成了学习与帮助学习的关系。他们致力于成长，而成长和持续成长需要足够的时间、努力与相互支持。

# 十一、通往成长型思维模式的旅程

让我们来仔细探讨一下通往成长型思维模式需要走过的旅程。

## 第一步：接受

第一步就是去拥抱你的固定型思维模式。让我们面对这个事实：我们每个人都有一部分固定型思维模式。我们需要知道，我们每个人的思维模式都是成长型和固定型的混合物，这没什么可羞愧的，或者可以说，正常的人类都是这样的。但即使我们要接受自己的一部分固定型思维模式，也并不代表我们要去接受它高频率出现的事实，以及接受它在出现时给我们带来的危害。

## 第二步：观察

第二步就是要明确是什么激发了你的固定型思维模式。那个固定型思维模式的人格会在什么时候回来？可能是在你面对一个巨大的新挑战的时候。

可能是在你为某事奋斗但是进入死胡同的时候。固定型思维模式的人格可能会来到你身边，建议你说："放弃吧，这让你感到沮丧和难为情，还是做些简单的事吧。"

当你觉得自己遭遇了巨大失败的时候呢？比如丢了工作，失去了一段你很在意的感情，彻底搞砸了一件事。很少有人的固定型思维模

式会不在这种情况下爆发。我们都知道固定型思维模式会怎么对我们说："你并不像你所想的那样——你永远也成不了那样的人。"

当你在某个你感到自豪的领域遇到一个比你优秀很多的人的时候呢？固定型思维模式会对你说什么？是不是会告诉你，你永远也不可能和这个人一样优秀？是不是让你对那个人萌生了一些恨意？

我们的固定型思维模式又是怎么对待其他人的？如果我们是教育者，在一场决定性的等级考试后，我们会怎么做？我们是不是会去评价谁聪明，谁不聪明？如果我们是企业的管理者，在一个重要的项目进行中或结束后会发生什么？我们是不是会去评价员工的个人才能？如果我们是父母，我们是不是会去给孩子们压力，让他们证明自己比别的孩子聪明，让他们感到自己是因为考试分数和等级被别人评价的？

想一想，最近一次激发了你固定型思维模式的是什么事？在固定型思维模式人格出现的时候发生了什么？它对你耳语了什么，你有什么感觉？

当我问大家，他们的固定型思维模式人格都是在什么时候出现的，他们是这么回答的："当你了解了这个固定型思维模式人格，并明确了激发他出现的原因，不要急着去评价，先观察一下。"

## 第三步：命名

现在，让我们来给固定型思维模式人格起个名字。你没有听错。

我此前见过苏珊·麦凯和一些财务经理合作，这些财务经理给固定型思维模式人格起了名字。他们当时在谈论是什么激发了固定型思维模式人格出现，其中的管理者说："当我们遇到困境的时候，我的杜安就会出现。他让我变得对每个人都非常挑剔，我变得蛮横、苛刻，而不是去支持我的员工。"团队中一名女性员工回应说："是的，当你的杜安出现的时候，我的杨尼就会咆哮。杨尼是一个很有男子气概的男性，他让我觉得自己非常缺乏竞争力。所以，你的杜安引出了我的

杨尼，然后我变得懦弱和焦虑，这之后又会激怒杜安。”随后，这些经验丰富的专业人员谈论了在获得名字的固定型思维模式人格出现时，他们会有怎样的感觉，这将让他们如何行动，并会给旁边的人带来什么影响。当他们对彼此的固定型思维模式人格及其出现诱因有了了解，他们之间的合作就会进入一个新的阶段，整个团队的士气也会大幅上升。

今年我尝试着给他们一个新课题。在过去，我让他们写一篇反映自己思维模式的论文，总有几个人会声称自己拥有长期、百分百的成长型思维模式。但是今年，我让他们去识别是什么激发了自己的固定型思维模式人格，然后给这个人格起个名字。所有的学生都生动描述了他们的固定型思维模式人格，以及激发他的诱因，和他的影响。

“来见见格特鲁德，我狡猾、做作、喜欢自我吹捧的固定型思维模式人格。她暗中潜入我的潜意识，加害于我。格特鲁德这个名字的意思是‘坚硬的矛’。这名字反映出她的坚持和不可动摇，以及她天然的力量。任何一点失败或不完美都能引出格特鲁德。在游泳比赛中慢了3秒？你没可能进入校队。没有班里另一个女孩的自画像画得好？你不是搞艺术的材料。不能像姐姐一样使用高深的词汇？你永远不可能像她一样聪明。格特鲁德迫使我相信失败是决定性的。一个错误就能够带走我未来成功的所有可能。”

“就像婚姻一样，我知道无论肥胖或纤瘦、疾病或健康、生或死，‘甜心老爹’都会与我同在。当我走出我的舒适区，受到批评，或者经历失败的时候，他都会出现，让我变得戒备心很强，迁怒他人，或者停滞不前。‘甜心老爹’以不离开舒适区来寻求平静，但他顽固不变的指导方针总是试图将我困在他如一潭死水般的世界里，因此他的观点和我的冲突越来越激烈。”

“失败，尤其是公开场合的失败，是激发我固定型思维模式的主要诱因。在这个时候我的亨利埃塔就会出现。她是我挑剔的祖母，在固定型思维模式里，虽然我不愿意承认，但我总是会想到她。我的亨

利埃塔在遇到问题时会立即责备他人，以此来保护自己的自尊心。她拒绝而不是去拥抱失败，这让我担心，如果有人看到我失败，会认定我是一个失败者。”

让我们来仔细想一想自己的固定型思维模式人格。你会不会用你生活中某个人的名字来命名他？或者一本书、一部电影中的人物？或者用你的中间名来命名他——他是你的一部分，但也许并不是重要的一部分？又或者，你给了他一个你不喜欢的名字，来提醒自己这不是你想要成为的人？

第四步：教育

你现在知道了触发固定型思维模式的诱因，并痛苦地了解了自己的固定型思维模式人格以及他会对你造成什么影响。他有了自己的名字。那么现在还需要做什么呢？教育他。让他和你一起走过这段旅程。

你越了解触发固定型思维模式的原因，就越能在固定型思维模式人格出现时保持警惕。当你马上就要迈出自己的舒适区的时候，请做好准备，在他出现并阻止你时，要欢迎他的到来。想一下他会对你说什么，但是告诉自己，为什么要迈出这一步，并要求他和你一起踏上旅程：“听着，我知道这可能会失败，但是我愿意试一试。你能不能对我有耐心一些？”当你遇到挫折，这是他再次出现的绝好时机。不要镇压他或禁止他做什么，就让他做他想做的，让他跳舞、唱歌，然后当他稍微安静下来的时候，告诉他你是怎样计划从挫折中学习并继续前行的：“是的，是的，我现在暂时还不太擅长做这件事，但是我认为我清楚自己下一步要做什么。让我来试一下。”

当你压力很大，而且担心你的团队会让你失望的时候，告诉你的员工，你的杜安已经完全被引出来了，并问问他们，你能给他们提供什么来帮助他们以最好的状态完成任务。尝试着去理解和尊重他们所处的位置和他们的想法，试着去帮助和引导他们。和杜安保持通话，好让他冷静下来——告诉他，请帮我给我的员工一些空间，并投入到

团队进程中来。

要记着，你的固定型思维模式人格本来是为了保护你、让你感到安全才存在的。但他却没能找到什么方法去做到这一点。所以，用成长型思维模式的新方法去教育他，他就可以帮助和支持你：让他接受挑战，不要放弃，在受挫折后卷土重来，并帮助和支持他人成长。你要理解固定型思维模式人格的观点，但也要慢慢地去教他用不同的方法去想问题，带他一起踏上你通往成长型思维模式的旅程。

理解每个人都拥有固定型思维模式人格的事实，可以让我们更容易对他人产生恻隐之心。我们要理解他人的难处。我在之前的章节中提到过，当我知道有些教育者会因为孩子们的行为表现出固定型思维模式而责骂他们时，我感到非常不开心。他们会指着教室前面的思维模式图表，告诉孩子们要好好表现。

有多少学生和员工被认为没有竞争力、固执、不服从命令，而他们实际上只是不知道在目前的情况下该如何去工作呢？我们是否经常威胁、惩罚和忽略他们，而不是去帮助他们解决问题，或者帮助他们找到可以让自己成长的环境？

我们每个人都有一段必经的旅程。首先，我们要接受一个事实：每个人都拥有两种思维模式。接下来，让我们去弄明白是什么引发了固定型思维模式。是失败？批评？任务的截止日期？还是他人的反对？然后，我们要去了解当固定型思维模式人格被激发后会发生些什么。这个人格是谁？他的名字是什么？他是如何让我们思考、感受和采取行动的？这又会给身边的人带来怎样的影响？

重要的是，我们可以逐渐去学习维持成长型思维模式的方法，即使那些诱发固定思维模式的诱因依然存在，我们需要教育我们的固定型思维模式人格，并邀请他一起加入我们走向成长型思维模式的旅程。在理想情况下，我们会越来越了解，如何去帮助那些同样在旅途中的人。

## 十二、学习与帮助学习

如果你已经给你的固定型思维模式人格命名并制服了他，很好，但不要认为你的旅途已经结束。为了让成长型思维开花结果，你还需要设立目标——成长型目标。

每一天，世界都会给予你成长的方法，也给予你帮助你关心的人们成长的方法。你该如何寻找发现这些方法的机会呢？

每天早上，提醒自己固定型和成长型思维模式的不同。然后，在你考虑这一天该怎么过的时候，问问自己下面的问题。

对我来说，今天有哪些学习和成长的机会？对我周围的人呢？在思考如何利用这些机会的时候，制定一个计划，然后问自己：我将在何时、何地、用什么方式开始实行这个计划？思考何时何地和用什么方式才能让你的计划更加具体。思考用什么方式能让你行动起来，去寻找一切方法，将你的计划付诸实践并获得成功。

当你遇到不可避免的阻碍与挫折时，制定一个新的计划，并再问一遍自己：我将在何时、何地、用什么方式开始实行我的新计划？

不管你感觉多差，都要去这样做！获得成功后，别忘了问自己：要保持不断成长，我还要做些什么？

现在，该由你来决定是否该做出改变了。也许应该改变，也许无须改变。但无论你选择如何，请记住成长型思维模式。如果你遇到了困难，就去试试这种思维模式。它会一直在那里等着你，为你展示通往未来的道路。

谷臻小简·AI导读版

# 微习惯

作者：（美国）斯蒂芬·盖斯

作者是个天生的懒癌患者。为了改变这一点，他开始研究各种习惯养成策略。






浙江出版集团数字传媒有限公司
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP DIGITAL MEDIA CO.,LTD



后浪出版公司

# 微习惯 简单到不可能失败的自我管理法则

斯蒂芬·盖斯 著

该书由后浪出版咨询（北京）有限责任公司出版

音频技术由讯飞有声提供

下面由谷臻小简为您带来10000字本书干货

版权信息

# 微习惯 简单到不可能失败的自我管理法则

斯蒂芬·盖斯 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2019
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00011597-20171129

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2019

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



谷臻小简

主播：AI导读

有声小说



AI导读推荐给你



长按识别二维码收听
喜马拉雅

# 目　录

第 1 章 微习惯是什么

第 2 章 大脑的工作原理

第 3 章 动力 v.s. 意志力

第 4 章 微习惯策略

第 5 章 微习惯的独特之处

第 6 章 彻底改变只需八步

第 7 章 微习惯策略的八大规则

# 第 1 章 微习惯是什么

一起开始第一个微习惯。每天至少读两页这本书，直到读完为止。可以多读一些，但每天不能少于两页。接下来，请思考下列事实意味着什么：

1. 如没有产出什么结果，再大的决心也毫无价值。

2.人们总会习惯性地高估自己的自控力。

这是欲望和能力不匹配。

两个事实：

1. 哪怕是一点点行动，也比毫不作为强无数倍。

2. 相比某一天做很多事，每天做一点儿事的影响力会更大。

核心结论：小决心比大决心的效果更好。

## 欢迎来到微习惯的世界！

每一个伟大的成就都建立在之前打好的基础之上。追根溯源，你会发现一切都始于那一小步。

## 一切的源头：挑战 1 个俯卧撑

## 终结失败的转折点

注意到两件事：第一，虽然只是每天做几个俯卧撑，但这种行为

的确能在生理和心理上影响感受。第二，我意识到锻炼正在变成惯性。

## 只为培养好习惯

微习惯策略只会培养好习惯，给生活增添积极行为，持续丰富生活。消除坏习惯和建立好习惯有着共同的目标——用更好的行为方式取代原有的行为方式。微习惯成功的概率很高。

## 微习惯简介

如果想培养一个新习惯，微习惯基本上就是它经过大幅缩减的版本。微习惯体系的基础在于“微步骤”。当然，微步骤的概念因人而异。微习惯体系的威力：应用、思维模式、固有正反馈循环机制、对自我效能感的自然提升。按照微习惯策略行动，就是运用少量的意志力强迫自己做一件事情。

利用微习惯做事，会收获巨大：首先，在完成微目标之后，很可能会继续完成“额外环节”，一旦开始，内心的抵触就会减轻。第二个收获是惯性。总结起来，微习惯就是强迫自己每天做的微不足道的积极行为。

## 习惯和大脑探秘

研究表明：我们的行为中大约有 45% 源于习惯。习惯其实远比这 45% 的比重代表的含义更重要，因为习惯是不断重复的行为。

可能改变一生的习惯有：

- 习惯每天锻炼 20分钟，足够改变体格。

- 习惯吃更加健康的食物。
- 习惯每天早上早起 1小时，每年就会多阅读 365小时。

韦氏词典给“习惯”下的定义是“一种常见的行为方式：一个人以规律、重复的方式做的事”。习惯不能直接获得，马上就建立或去除一个习惯，是在长期不断重复中被塑造出来的。

## 习惯在大脑里的样子

神经通路是大脑里的沟通渠道，是习惯在身体里的“长相”。工作机制是：一旦某个习惯指定的神经通路被一个想法或外部信号触发，脑中就会有一个电荷沿着这条通路放电，然后就会有一股想进行这项习惯行为的强烈欲望。随着习惯根深蒂固，与之关联的神经通路会变得更粗、更牢固。

## 习惯与压力有关

压力会促进习惯性行为，无论这种习惯是好是坏。压力是负反馈循环的绝佳导火索，它会触发一个坏习惯，坏习惯又会触发内疚感、内心的焦虑和更多压力，这些消极因素会再次触发这个习惯。如压力让我们走向习惯，那么它也会让我们远离其他的一切，包括我们所青睐的新积极行为。

## 养成新习惯需要多长时间？

视情况而定。一个行为变成习惯所需的时间平均为 66 天，但不同行为所需时间相差很大，从 18 天到 254 天不等。

## 习惯没有“开关键”

习惯形成的第一个信号是抵触情绪减弱。在这个行为还没有形成坚固的路径时，必须特意压制平时的行为。请记住，要坚持下去，因为坚持才能防止受到打击并前功尽弃。

# 第 2 章 大脑的工作原理

我把大脑分成两个不同的部分————潜意识部分和意识部分。大脑由许多部分组成，远比这种分法更复杂。

重复就是（潜意识）大脑使用的语言。

从大脑的角度看，在事实上改变习惯的两个关键是重复和回报。每次重复产生的作用可以忽略不计，可是如不断重复下去，这些微小的变化会给大脑带来巨大的改变。潜意识大脑喜欢效率，这就是能养成习惯的原因。

## 变化缓慢、状态稳定的大脑

人类大脑很稳定，不易改变。它有一套对外部世界做出反应的固定体系。一旦成功养成健康的新习惯，一切都会变得轻松起来。

## 愚蠢的重复者与聪明的管理者

大脑中绝大部分是愚蠢的。基底神经节是大脑里比较顽固的部分，会识别并重复模式，直到接收到不同的新指令。然而另一个区域前额皮层则相当聪明，在前额的后面，拥有抑制基底神经节的能力。

让大脑的其他部分喜欢上前额皮层想要的东西，是建立新习惯的唯一方式。

基底神经节可以高效率地重复模式，节省精力。要学会运用聪明的策略来克服前额皮层天生的弱点。

## 前额皮层——对抗自动行为的防御武器

正常额叶（包括前额皮层）削弱了对潜意识型认知的关注，而且能阻止或发起行为。会监督自发行为，发现有能改进的地方时，就会介入。

## 基底神经节——模式探测器

大脑的基底神经节从生理角度看是一组神经核，形成一个整体，在习惯的形成和程序性学习中起核心作用。研究认为基底神经节受损或功能障碍会导致丧失形成习惯的能力。

大脑是由执行决策和进行自动行为模式识别的两部分组成的系统。前额皮层的管理功能相当活跃，反应灵敏，但同时也消耗了大量的精力（和意志力）。基底神经节的自动功能不仅强大，而且效率高。

# 第 3 章 动力 v.s. 意志力

想持久改变，动力并不是可靠的策略。当做事缺乏动力时，意志力的消耗量就会猛涨。意志力消耗量较高时，会难以长期维持一个行为并将其培养成习惯。

## “激发动力”策略的诸多问题

如果策略是“激发动力”，那么就无法建立起习惯。习惯的养成需要不断重复，而行为则需要更长时间才能获得认可。

## 动力并不可靠

动力因为它以人的感受为基础，而人类的感受容易改变且无法预测已经是公认的事实了，而“激发动力”策略就像是在液体上盖房子。如果选择“激发动力”策略，不仅要有动力做一件事，还必须动力十足才行。

## 不会每次都愿意激发动力

当有动力时，做事很容易，也不需要太多意志力。因此，动力相当值得拥有，动力也有着不尽如人意的方面。问题在于，动力是很难按需培养的。

## 有人习惯性地认为动力是行动的唯一基础

“激发动力”是个比“什么都不做”更好的策略，但想做些什么并不难。虽然每个行为都是动力和意志力结合后的产物，但往往会更依赖其中某一个。坚信必须有动力才能行动是一种毁灭性的习惯。它创造了一种让你处处受限、时刻受挫的生活方式。

## “热情递减法则”是动力失败的原因

这不是一条真正的法则，而是创造的术语，更好理解。

当一种行为成为一个习惯，会变得没有刚开始时那么情绪高涨，甚至开始有些乏味无聊。重复不会让我们兴奋地行动起来，反而会让我们趋于平静。习惯带来的好处在于抵触情绪少了，自发性多了。

有热情是好事，但应该把这种思维模式看作一种额外奖励，而不是实施行动的信号。因为选择做一件事而做一件事，这样才能为成功打下坚实的基础，成效不会在之后出现剧烈波动。说句似乎有违常理的话：在一段时间过后出现热情不足的情况其实是个积极的信号，表明更稳定和自动的基底神经节正在慢慢夺取控制权。

## 为什么意志力能打败动力？

微习惯的意志力策略能帮助人们提升动力。动力是好东西，只是不可靠而已。而借助意志力，动力会变得更加可靠。强迫用意志力采取行动远比努力激发动力好。原因有三个：

1.意志力很可靠

和动力不一样，意志力极其可靠。

2.意志力可以被强化

和动力不一样，意志力可以像肌肉一样得到强化。动力也不会轻易改善，与此相反的是，却能提高克服可能来自感情创伤、缺乏自信、情绪糟糕或者精力不足的抵触情绪，进而采取行动的能力，这种能力就是意志力。

3.意志力策略可以通过计划执行

动力无法预测，所以不适合制订计划。相反，如果运用意志力，可以给某项活动安排一个时间表。

## 意志力的工作原理

鲍迈斯特的一项实验，一个房间里有 67 个人被试，房间里弥漫着现烤的巧克力曲奇的香味，只有一部分被试可得到巧克力，其他人的零食只有萝卜！吃巧克力和吃萝卜的被试同样要解答一个难题。在时间方面，吃萝卜组连吃巧克力组的一半都不到，而且在最终放弃之前尝试的次数也更少。没吃到巧克力而只能吃萝卜似乎耗尽了他们继续努力解答难题的意志。鲍迈斯特把这种现象命名为“自我损耗”。

## 做决定也会消耗意志力

重大决定和意志力似乎需要消耗同样的能量。前额皮层负责处理短期记忆和即时思维，任何使用前额皮层的行为都会产生这样的效应。必须把自控力的储备量最大化，这样才能在改变自己时起作用。

## 一项重要的意志力元分析

元分析是从指定主题的相关文献中提取出重要结论的过程。管控意志力的最佳方法：

- 用动力或意志力开启新的（非习惯性）行为的。
- 动力不可靠，所以不能充当建立习惯的策略。
- 意志力可靠，但前提是没有把它耗尽。
- 引起意志力损耗的 5大因素：努力程度、感知难度、消极情绪、主观疲劳和血糖水平。
- 如果我们能成功克服这 5 项障碍，就应该能走向成功。

# 第 4 章 微习惯策略

微习惯策略就是强迫每天实施 1 到 4 个“小得不可思议”的计划好的行动。

## 以微习惯方式运用意志力

“认为意志力有限”和“意志力变得有限”之间的关联：在涉及自我损耗的活动中，那些认为自己拥有无限意志力的人似乎坚持得更久。

当意志力储备充足时，微习惯策略会让你开始行动，能获得额外进步。当彻底精疲力竭、意志力耗尽时，微习惯策略在任何情况下都能让你采取行动，把当时的能力发挥到最佳水平。

## 元分析发现了自我损耗的 5 大原因：

1.努力程度：微习惯需要非常少的实际努力，自我损耗极少。

- 感知难度：在任何计划中，设定微目标都是降低感知难度的最佳方式。目标太小，根本不存在过早放弃的风险。
- 消极情绪：一般不会产生自我损耗。通常情况下，会用有益的行为取代浪费时间的行为，这个过程本身就会带来积极情绪。
- 主观疲劳：主观疲劳无法彻底消除，但是微习惯可以有效缓解主观疲劳。
- 血糖水平：血糖水平和微习惯相对独立，但微习惯的确会节约能量和意志力，而且会在心理上不断给予能量，所以它可以在最大程度上保留血糖。

## 微习惯如何拓宽你的舒适区

有一个心理舒适区，把它想象成一个圆圈。在圆圈里时感觉最舒适，而圆圈外是想达到的目标。然后，当动力和意志力不足以支撑你

停留在那里时，潜意识就强迫回到圆圈里面。

而微习惯策略就像走到圆圈的边缘，然后向外迈出一步。可当继续向圆圈外走去时，潜意识就会逐渐适应，接下来圆圈就会拓宽（我指的是微习惯开始形成）。

## 出现阻力的两个时间节点

如突然出现大规模变化，它会回到它已经适应的行事套路上，但如慢慢推进变化，它可能会因为好奇而深入探索。大脑天生抵触变化，而且大多数阻力会在两个特定时刻出现。

## 行动前的阻力

开头是相比之下最难的环节，但这并不是说开头真的很难。

如第一个动作只是轻轻一推，那么最初的阻力就会小很多。一旦行动开始，就会出现第二波阻力。这第二波阻力有多强大，取决于迈出的第一步有多大冲击力。

## 继续行动时面对的阻力

微习惯策略通过微步骤开始行动，制定的总体目标小到不会失败，这样就能应对第一种内部阻力。而你一旦开始行动，还会出现新一波阻力。开始行动以后，阻力就会少很多。

## 跨越障碍的微习惯

阻力的两种常见形式——精神方面和身体方面。

动力策略不保证每次都能克服阻力，只能偶尔奏效。而不光动力如此，贸然使用意志力同样也会导致效率低下。

## 微习惯是如何帮你克服精神和身体障碍的。

### 精神阻碍：你有锻炼的精力，却不想锻炼

大多数时候动力都会自然形成。当我们用“小得不可思议的一小步”的方式来行动时，认知难度和意志力消耗量会显著降低。一旦你开始第一步，大脑就会计算一套完整锻炼的真正难度有多大，而不会出现一个有偏见、懒惰的大脑判断这件事做起来特别痛苦的情况。

### 身体阻碍

疲劳是一种身体阻碍，可是同时也是一种精神阻碍。通常精力为零也就意味着动力为零。采用微习惯策略，只需要最少量的意志力，就能收获最多的动量————完美方案。

## 把微习惯融入生活

微习惯不一样，微小又节约意志力，所以可一次发展好几个微习惯。把微习惯看成每一天的基础。

# 第 5 章 微习惯的独特之处

微习惯策略的竞争力远超其他习惯策略。大脑会抗拒大幅度的改变。每天你只能要求获得一定量的人工控制力，可是一旦进去大脑主

控室，就在里面了。

## 微步骤＋意志力是必胜组合

个人成长的完美组合就是微步骤加上意志力。

## 微习惯没有截止时间

习惯的形成需要 18 到 254 天，具体要视习惯和个体而定。微习惯策略没有具体的截止时间，因为并不知道形成一个习惯需要多长时间，但要寻找的是行为变成习惯的信号。

## 微习惯能提升自我效能感

“自我效能感”指对自己影响事件结果的能力的信念。最低限度的自我效能感也对适应并维持锻炼活动有着关键的影响。微习惯策略是一个产出自我效能感的机器，重点是，不需要任何自我效能感就能成功地开始行动，而每天的成功会帮助提升自我效能感。

## 微习惯正是重新开始的完美方法

第一，习惯在人类拥有的行为基础中是最强大的。只有先养成习惯，才能将其培养得更强、目标更高。而且，可以随意超越原定目标值。

## 微习惯能给予自主权

自主权和自由度有着紧密的联系。完成微目标后，可以自由选择做自己想做的事。自主权似乎是通过激活我们的内在动力起作用的。

## 抽象和具体目标与微习惯相结合

目标分为两类——抽象目标和具体目标。抽象思维对抽象目标有利，但也会妨碍具体目标所需的自我调节。

微习惯策略的一个主要优势就是不管感受如何，都能完成这样的一小步，连实现目标之前容易让你半途而废的满足感也不会影响到。

## 远离恐惧、怀疑、胆怯或犹豫

行动是征服这些消极情绪的最佳武器。微习惯会强迫你迈出第一步，用一种感觉安全、给你力量的方式让你直面怀疑和恐惧。

## 微习惯增强正念和意志力，超乎想象的惊喜

正念是一个人能培养出的最重要的技能之一，指的是对自己思维和行动有清醒的认识。正念是目标清晰地活着和敷衍地活着之间的区别。

另一个惊喜是意志力的增长。意志力需要原始力量，但更需要耐力，所以频繁重复小任务就是“锻炼”意志力的理想方法。

# 第 6 章 彻底改变只需八步

建议拿出一个便笺本和一支笔，写下计划和策略。

## 第 1步：选择适合的微习惯和计划

把想在某一时刻拥有的习惯列成一张简要的清单，重要的习惯会很快浮现在你脑海里。为了稳固地养成一个习惯而在几个月里忽略其他所有事情，需要强大的自律才能做到。

可以一次建立多个微习惯！建议同时追求的微习惯数量不要超过四个，数量越多，精力就会越分散，就越有可能忽略或者忘记其中一个。两到三个微习惯是最合适的量。

### 一周弹性计划（推荐）

根据这个计划，从一个习惯开始，使用微习惯策略一周时间，然后进行评估并选择一个长期计划。

请记住：微习惯越多，超额完成的可能性就越低。

现在，如果感觉自己的意志力能再应付一个（或两个）微习惯，就把它加进来！把一周弹性计划推荐给想尝试微习惯策略，但不确定什么最适合自己的人。

### 单一微计划

单一微计划把所有的注意力都放在一个计划上。对自控力很弱的人，这是个好选择，因为可以帮助改善自控力。

### 多项微计划

如刚开始就想尝试四个甚至更多微习惯，请随意。每一个微习惯都超级小，每天完成所有微习惯只需要少量的意志力和自律。完全成

功的感觉对维持较高的自我效能感很重要。微习惯的理想数量是多少，在很大程度上取决于每一个微习惯的难度。

现在，应该已经选好了一个习惯计划，接下来，就要缩小这些计划了。

### 把习惯变成“小得不可思议的一小步”

经验法则是把想要的习惯缩小，直到小得不可思议为止。当某件事听起来“小得不可思议”时，大脑会认为它毫无威胁。

在实践微习惯的过程中会掌握一项技能——如果感到抵触，那就找到有创意的方法让行动变得越来越小吧。微习惯没有“过小”一说。每天都要重复这种小到不会失败的行动就是微习惯策略的关键所在。把想法变小和把微习惯变小一样重要。必须像接受完整目标那样接受微目标。

### 如何培养每周微习惯

以周为单位的习惯需要更长时间才能养成，但耐久性强，最终被大脑认可为一种模式。可以用有创意的方法将每周习惯转变为每日目标。当在两个选项之间选择时，可以使用混合微习惯策略。

### 混合微习惯

用聪明的方式给自己适度自由，是增强自控力的好方法。对于混合微习惯，建议在开始时不要设定任何限制。既然大脑会慢慢来，那么让自己舒服地适应变化是最符合逻辑的做法。

## 第 2 步：挖掘每个微习惯的内在价值

最好的习惯直接源于你的生活观念。

### 用“为什么钻头”找到来源

列好习惯后，看看为什么想要实现，不断地问下去，直到形成循环和重复为止，这时候已经找到了核心。

## 第 3 步：明确习惯依据，将其纳入日程

培养习惯的常见依据有两种，时间和行为方式。选择运用哪一种依据都取决于生活方式。根据时间制定的日程安排非常严格，不会出现含糊不清的情况，这有助于完成工作，同时培养自控力。不足的一面是缺乏灵活度。重要的是要选择，而且要选得坚决。

### 自由度高的非具体习惯

微习惯的根源在于自主、自由和灵活度，其目标是给予能量不断取得成功。

坏习惯会通过不同情况下的重复行为自然发展壮大，而好习惯是通过“单个依据——行为——回报”的方法人为建立的。微习惯比传统习惯更适用于当前流行的“选择依据——采取行为——获得回报”模型。

### 应根据每一个习惯来做选择

非具体习惯指的是有多个行动依据的习惯。只凭借一个依据行事会让你难以获得社会机遇和发挥自主性，但在主流习惯理论中，只选择一个依据是把一件事变成习惯的唯一可行的方法。选择多个依据对意志力的要求太高，而每一个依据又需要单独培养，这样下去很难形

成习惯。这是微习惯有效的原因。

非具体微习惯要求每天完成一次小型目标，但在微习惯的初始阶段，这个方法能实现一个重要的目的——不断给予成就感，从而提升自我效能感。

## 微习惯小到不可能失败，所以有没有依据无所谓

微习惯极其微小，非常简单。一个行为转变成习惯所需时长的决定因素是其难度。而另一方面，如果想把一项行为灵活地融入个性和日程中，那就把它变成非具体微习惯吧。

可供选择的依据：

1. 每天完成一次非具体微习惯行为。

2. 根据时间进行的微习惯行为可在下午3:00 或晚上9:45等时间完成。

3. 根据行为方式进行的微习惯行为可在吃完午饭以后、开始工作之前、开车时、如厕后等时间完成。

如想把某件事变成生活的一部分，建议不要给微习惯设定具体依据，只需把“必须在晚上睡觉前完成”作为每天的截止时间就够了。

## 决策时刻

如想培养非具体微习惯，对决策过程的了解会帮助在必要时做出选择。

人们在做决策时有两种思维状态：慎重心态和执行心态。目标是进入执行心态，而不是被困在慎重心态的层面。依据的好处之一是能帮你跨越慎重心态，更快地进入执行心态层面。“执行意向”指提前对自己将在何时和如何做某件事做出决定，而依据正是它的关键因素。众所周知，执行意向能提升目标的成功率。带有一项依据的微习惯成

功率会更高，根本无须动脑。现在，把给每一个微习惯挑选的依据写下来。

## 第 4 步：建立回报机制，以奖励提升成就感

锻炼的时候，大脑会收到一种天然回报。在做运动时，大脑会释放让人感觉良好的内啡肽，这种感觉被称为“跑步者的愉悦感”。对大脑来说，内啡肽是一种很好的天然奖品。

### 回报关联

能做的是将行为与完全不相关的回报建立关联，一段时间过后，大脑就会把这个行为和回报联系起来，这就是我们想要的！很多会给予大脑回报的东西都可能让人上瘾。

建立习惯的诀窍就是把它想象成教孩子骑自行车。最终满足感和内啡肽就足以让大脑自己维持这个行为了。

### 回报策略

可是，并不是所有的工作都需要换取回报。微习惯策略提供的满足感比传统习惯更强烈（更强的次级回报），这是带来的额外惊喜。满足感等抽象回报在很大程度上和思维方式密不可分。学会爱上延迟满足的感觉，对之后更大回报的期待是回报的一种形式，能进行抑制，让你不至于现在就去兑现小回报。

### 回报对意志力的重建作用

可以通过各种类型的回报来恢复意志力。回报能通过激励我们继续行动、帮我们恢复意志力来让我们坚持良好的微习惯。

## 第 5 步：记录与追踪完成情况

不管你选择什么策略，养成睡前检查的好习惯，不容易忘记。

### 大日历（推荐）

用这个策略来追踪自己的微习惯进展，用墙上的一个巨大的日历。如只打算核对天数，另一种可选方式是全年日历。把它放在经常看到的显眼位置上，会对自己微习惯、进度和成功与否更敏感。

### 数字化追踪

使用智能手机，追踪微习惯最方便的应用有：

1. Lift（IOS 系统）

能完美地配合微习惯体系，并能看到自己已经连续多少天完成微习惯任务。

警告：含糊的目标无法衡量。具体反馈对加强行为来说非常关键。一定要让微习惯非常具体和微小。

2. Habit Streak Plan（安卓系统）

能用该程序设置提醒，每天提示该完成微习惯了，并提示在睡前检查微习惯。还能追踪已完成的天数。

3. 电脑的解决方案

对电脑用户来说，简单的习惯追踪方案里最好的就是 Joe’s Goals（joesgoals.com）。而Lift.do 是 Lift 应用的电脑版网站。

最后一点：

如果确实很喜欢其中某一个习惯，一定要先把它缩小，然后再添加到自己的任务列表里！

# 第 6 步：微量开始，超额完成

意志力的优点是可以得到强化。非常自律的人是指那些已经强化了自己意志力的人。

在建立习惯的道路上，做三件事：

1. 强化我们的意志力
2. 当下就取得进步
3. 不耗尽意志力

## 强化意志力的微习惯

微习惯的原理是一样的：我们给自己制定意志力要求较低但是频率很高的任务。

## 带来进步的微习惯

如果一个行为从数量上看过于渺小，那它如何能有实打实的成效呢？有两种方式。

1. 微习惯超额环节：看到自己采取行动比任何其他事都更激励人心，更能激发动力。事实上，这正是微习惯的一个关键策略——一旦有了做某件事的充分动力，就不需要意志力了。

2. 微习惯安全网（培养实实在在的微习惯）。

如果只能达到最低目标，它还是会成为习惯（而且相对很快，因为量很小）。超额完成一件事情的完美基础是，这个行为习惯已经存在。

## 减轻意志力损耗的微习惯

真正让微习惯策略脱颖而出的是，不会有失败的借口，不会害怕

失败，而且不会感到内疚。即使意志力已经耗尽，微习惯的任务要求是如此之低，总能找到方法完成。

## 第 7 步：服从计划安排，摆脱高期待值

期待值是生活中一种复杂的东西。经常对自己有较高的期待值是很有价值的，因为这能提高目标上限。从潜意识层面看，超额完成目标后，大脑会设定一个新的期待值，它承载了以前设定过的典型无效目标带来的负担和压力。所以，提醒自己每天的目标并没有改变，这一点极为重要。

一旦开始为要不要完成目标而感到犹豫，仔细检查一下内心有没有隐藏目标。要把期待值和精力放到坚持目标上，而不要对任务量抱有较高的期待。

## 第 8 步：留意习惯养成的标志

微习惯策略效果很好，可是如果在一个行为真正成为习惯之前就停止，继续添加下一组习惯，那么就会有全部丢失的风险。

代表行为已成为习惯的信号有：

1. 没有抵触情绪。
2. 身份：认同该行为，认同身份。
3. 行动时无须考虑。
4. 不再担心漏掉或者放弃。
5. 常态化：习惯是非情绪化的。
6. 很无聊：好的习惯并不会让人兴奋，只是有好处。

警告：对超额完成任务的态度

超额完成任务好处是大脑开始把这种活动当作习惯，坏处是因为

过早提高了标准，会导致拥有微习惯的很多好处消失。从小事开始和消除期待值带来的压力是取得成功的秘诀。大脑很难改变，所以要庆祝每一次进步。

# 第 7 章 微习惯策略的八大规则

## 1. 绝不要自欺欺人

微习惯体系中有几种作弊方式。第一个就是给自己制定一个微习惯，却偷偷要求自己不止完成一个习惯。

## 2. 满意每一个进步

微习惯策略的核心是一个很简单的大脑错觉，但同时也是一种重视开始的生活哲理，一种认为行动优于动力的生活哲理，一种相信将每一小步积累起来便能让量变转为质变的生活哲理。完成一个微习惯后，庆祝所有的进步吧。

## 3. 经常回报自己，尤其在完成微习惯之后

当在完成一个微习惯后回报自己的时候，不管怎样，这种回报会激励再次执行微习惯，它会通过这种方式奖励你。最终，会建立一个正反馈循环。开始时是最艰难的，在习惯养成的早期阶段也是。

## 4. 保持头脑清醒

要力求维持冷静的思维模式并信任选择的策略。冷静的头脑是建立习惯的最佳思维模式，因为稳定，而且可预见。

## 5. 感到强烈抵触时，后退并缩小目标

已经明确，意志力是有限的，如果强行突破自己的能力范围，可能会导致崩溃和受伤的结局。但每一个重大成就都是由非常微小的步骤组成的，而且一次完成一个步骤并不是弱小，而是精确的表现。

## 6. 提醒自己这件事很轻松

微习惯的门槛特别低，可能再也不用体验失败了。而永远不会失败时，就会很容易赢得胜利。久而久之，潜意识思维会发生变化，然后再从潜意识思维出发改变行为会更轻松。微习惯策略就是为彻底改变大脑和生活而设计的。

## 7. 绝不要小看微步骤

每一个大工程都是由无数小步骤组成的，就像每一个有机体都是由微小的细胞组成的一样。

## 8. 用多余精力超额完成任务，而不是制定更大目标